

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Aspectos éticos y jurídicos de la comunicación corporativa: el  
papel del director de comunicación en el futuro**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Antonio Ramón López Fernández**

**Directores**

**Juan Díez-Nicolás**  
**Javier Fernández del Moral**  
**Jesús Miguel Flores Vivar**

**Madrid**

**© Antonio Ramón López Fernández, 2019**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN PERIODISMO**



**TESIS DOCTORAL**

**ASPECTOS ÉTICOS Y JURÍDICOS DE LA  
COMUNICACIÓN CORPORATIVA.**

**EL PAPEL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN EN EL  
FUTURO**

Presentada por:

**Antonio Ramón López Fernández**

Bajo la dirección de:

**Dr. Juan Díez-Nicolás**

**Dr. Javier Fernández del Moral**

**Dr. Jesús Miguel Flores Vivar**

Madrid, 2019





**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN PERIODISMO**



**ASPECTOS ÉTICOS Y JURÍDICOS DE LA COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA.**

**EL PAPEL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN EN EL  
FUTURO**

Memoria para optar al grado de Doctor

Presentada por:

**Antonio Ramón López Fernández**

Bajo la dirección de:

**Dr. Juan Díez-Nicolás**

**Dr. Javier Fernández del Moral**

**Dr. Jesús Miguel Flores Vivar**

Madrid, 2019





UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE  
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS  
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. Antonio Ramón López Fernández,  
estudiante en el Programa de Doctorado Periodismo,  
de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de  
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y  
titulada:

Aspectos Éticos y Jurídicos de la Comunicación Corporativa: El Papel del Director de Comunicación en el Futuro

y dirigida por: Juan Díez Nicolás, Javier Fernández del Moral, Jesús Miguel Flores Vivar

**DECLARO QUE:**

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 17 de junio de 2019

Fdo.: 

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en  
la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	17
<b>ABSTRACT</b>	19
<b>RESUMEN</b>	23
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	27
<b>1.1. PRESENTACIÓN</b>	27
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b>	34
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	37
<b>1.4. HIPÓTESIS</b>	39
<b>1.4.1. Definición de hipótesis</b>	40
<b>1.4.2. Proceso de verificación</b>	41
<b>1.5. METODOLOGÍA. PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	43
<b>1.5.1. Evolución de los distintos tipos de entrevistas en profundidad</b>	43
<b>1.5.2. La gestión de las entrevistas en profundidad</b>	48
<b>1.5.3. Capítulo de encuestas cuantitativas</b>	50



<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>53</b>
<b>2.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>53</b>
<b>2.1.1. EL ENTORNO</b>	<b>53</b>
2.1.1.1. Se ha evaporado la confianza como virtud cívica	53
2.1.1.2. La sociedad es más injusta	61
2.1.1.3. El comportamiento de las élites	68
2.1.1.4. Malas prácticas empresariales	70
2.1.1.5. Crítica al sistema capitalista	73
2.1.1.6. De una regulación débil a una hiperregulación	78
<b>2.1.2. LOS ERRORES EMPRESARIALES</b>	<b>90</b>
2.1.2.1. Una gestión volcada en la creación de valor para el accionista	90
2.1.2.2. Una comunicación deficiente	97
2.1.2.3. Despreocupación por la sensibilidad moral de la sociedad	112

<b>2.2.INTRODUCCIÓN A LOS MARCOS ÉTICO, JURÍDICO Y COMUNICATIVO</b>	<b>115</b>
<b>3. PLANTEAMIENTOS EPISTEMOLÓGICOS SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>119</b>
<b>3.1.EL MARCO ÉTICO</b>	<b>119</b>
<b>3.1.1. La evolución del pensamiento filosófico sobre el mundo de los negocios. Legitimación o transformación del capitalismo</b>	<b>121</b>
<b>3.1.1.1. Empresario burgués. Werner Sombart y Max Weber</b>	<b>121</b>
<b>3.1.1.2. El interés propio y la mano invisible del mercado. Adam Smith</b>	<b>122</b>
<b>3.1.1.3. El Principio de utilidad y sus límites. Jeremy Bentham</b>	<b>123</b>
<b>3.1.1.4. Immanuel Kant. La autonomía moral</b>	<b>125</b>
<b>3.1.1.5. El interés general: la elección social</b>	<b>136</b>
<b>3.1.1.6. La justicia como equidad. John Rawls o la vuelta a la ética</b>	<b>137</b>
<b>3.1.1.7. Las reglas de un contrato constitucional. James M. Buchanan</b>	<b>140</b>

3.1.1.8. La coordinación del mercado. Peter Koslowski	140
3.1.1.9. La eficacia del capitalismo democrático. Adela Cortina	141
3.1.1.10. La ética de la comunicación. Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas	142
<b>3.1.2. La ética empresarial</b>	<b>145</b>
3.1.2.1. Antecedentes de la ética capitalista. La ética empresarial burguesa	145
3.1.2.2. La ética empresarial capitalista	147
3.1.2.3. Razones para el nacimiento de la ética empresarial	148
3.1.2.4. Ética y mercado	148
3.1.2.5. ¿Qué es la ética empresarial?	161
3.1.2.6. La ética empresarial como concreción de una ética cívica	163
<b>3.1.3. Características de la ética empresarial</b>	<b>164</b>
<b>3.1.4. Aplicación de los principios éticos a la ética empresarial. Tres enfoques</b>	<b>167</b>
<b>3.1.5. Cómo gestionar la ética empresarial</b>	<b>169</b>

3.1.5.1. En busca del contenido ético de la organización	169
3.1.5.2. Relevancia ética del contexto organizativo	171
3.1.5.3. La institucionalización de la ética organizativo-empresarial	172
3.1.5.4. La ética, entre la norma y el proyecto de empresa	173
3.1.5.5. Condiciones previas para una gestión de la ética empresarial	175
3.1.5.6. El momento reflexivo: la misión	176
<b>3.1.6. Sobre la rentabilidad de la ética</b>	<b>177</b>
3.1.6.1. La ética como prevención de errores empresariales	179
3.1.6.2. La ética como instrumento para la recuperación de la confianza	181
3.1.6.3. La reputación ética disminuye los costes de transacción	183
3.1.6.4. La ética como factor básico de la cultura del cumplimiento	184
<b>3.1.7. La ética en el mundo financiero (los conflictos éticos)</b>	<b>184</b>

<b>3.1.7.1.</b> La singularidad de la ética en el mundo financiero	184
<b>3.1.7.2.</b> Tipos de conflictos éticos en el mundo de la banca	187
<b>3.1.8. El compromiso ético del directivo</b>	191
<b>3.1.8.1.</b> Una aproximación a los principios éticos que deben orientar a los directivos	191
<b>3.1.8.2.</b> Los principios	192
<b>4. DELIMITACIÓN JURÍDICA Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>	197
<b>4.1.EL MARCO JURÍDICO</b>	197
<b>4.1.1. La geometría variable del Derecho de Sociedades</b>	200
<b>4.1.2. Historia del gobierno corporativo</b>	202
<b>4.1.2.1.</b> Requisitos de funcionamiento del gobierno corporativo	205
<b>4.1.2.2.</b> El rol del consejero independiente. Normativa	211
<b>4.1.3. Evaluación cualitativa del buen gobierno</b>	217
<b>4.1.4. Códigos de conducta</b>	220

<b>4.1.5. El cumplimiento</b>	230
4.1.5.1. Definiciones de <i>compliance</i>	231
4.1.5.2. Perímetro del <i>compliance</i>	232
4.1.5.3. El marco legal	233
4.1.5.4. Instrumentos societarios relevantes en materia de cumplimiento. Reglamentos de régimen interno, códigos de conducta y comisiones auxiliares	236
4.1.5.5. Autonomía de la función de <i>compliance</i>	238
4.1.5.6. Cometidos esenciales de la función de <i>compliance</i>	239
4.1.5.7. Programas y seguimiento	240
4.1.5.8. Integración de las obligaciones de <i>compliance</i> en los procesos de negocio	241
4.1.5.9. La función de <i>compliance</i> y los riesgos de <i>compliance</i>	241
4.1.5.10. Análisis de los riesgos de <i>compliance</i>	242
4.1.5.11. Valoración de los riesgos de <i>compliance</i>	242
4.1.5.12. Identificación de los controles de <i>compliance</i>	242

4.1.5.13. Valoración de los controles de <i>compliance</i>	243
4.1.5.14. Reportes operativos	243
<b>5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y EPISTEMOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	247
5.1.TENDENCIAS	248
5.2.TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	262
5.2.1. La historia y el hoy de la comunicación	262
5.2.2. Las teorías sobre la comunicación	265
5.2.2.1. Fundamentos de la comunicación corporativa según Cees B. M. van Riel	265
5.2.2.2. Los tres discursos de la Comunicación (Manual de la Comunicación, Dircom)	268
5.2.2.3. La aportación del profesor Paul A. Argenti	269
<b>5.3.INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	273
5.3.1. Los intangibles	273
5.3.1.1. Opinión de los expertos	273
5.3.1.2. Definiciones de los intangibles	281

5.3.1.3.	Normas europeas	283
5.3.1.4.	Nueva normativa europea (Deloitte)	288
5.3.1.5.	Proyecto MERITUM	290
5.3.1.6.	Brand Finance Gift	291
5.3.1.7.	El problema metodológico	294
5.3.1.8.	Hacia un <i>reporting</i> específico	301
5.3.1.9.	Nueva legislación española sobre información no financiera. La Ley de 28 de diciembre de 2018	307
<b>5.3.2.</b>	<b>La marca corporativa</b>	308
5.3.2.1.	Marca corporativa versus de producto	309
5.3.2.2.	Marca y reputación	312
5.3.2.3.	Marca con valores	314
5.3.2.4.	Fases de construcción de la marca	317
5.3.2.5.	Medición del valor de marca corporativa	320
<b>5.3.3.</b>	<b>La reputación</b>	328
5.3.3.1.	El concepto reputación corporativa	328



5.3.3.2.	Atributos de la reputación	339
5.3.3.3.	La gestión de la reputación	340
5.3.3.4.	El riesgo reputacional	360
5.3.3.4.1.	<i>Antecedentes</i>	361
5.3.3.4.2.	<i>Definición del riesgo reputacional</i>	362
5.3.3.4.3.	<i>Las crisis reputacionales y sus consecuencias</i>	364
5.3.3.4.4.	<i>Agentes involucrados en las tareas de potenciar el conocimiento</i>	366
5.3.3.4.5.	<i>Cualidades especiales del riesgo reputación</i>	367
5.3.3.4.6.	<i>Los daños reputacionales</i>	368
5.3.3.4.7.	<i>Responsables de los riesgos reputacionales</i>	369
5.3.4.	<b>Responsabilidad y sostenibilidad</b>	372
5.3.4.1.	La responsabilidad social	373
5.3.4.2.	Definiciones de responsabilidad social y sostenibilidad	377

5.3.4.2.1. <i>Definiciones sobre la responsabilidad social</i>	377
5.3.4.2.2. <i>Definición sobre la sostenibilidad</i>	380
5.3.4.3. La ciudadanía corporativa	383
<b>5.4. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	387
<b>5.4.1. Comunicación externa</b>	387
5.4.1.1. Poner en valor la comunicación	387
5.4.1.2. Relaciones de la dirección de comunicación con los medios	390
5.4.1.2.1. <i>La opinión de los periodistas sobre los dircoms y viceversa</i>	390
5.4.1.2.2. <i>La lucha contra las fake news. ¿Cuál debe ser la respuesta de los comunicadores?</i>	393
5.4.1.2.3. <i>Consejos para unos nuevos tiempos</i>	397
<b>5.4.2. La comunicación interna</b>	400
5.4.2.1. La evolución de la comunicación interna	401
5.4.2.2. Objetivos de la comunicación interna	403
5.4.2.3. Situación del empleado. Punto de partida	405

<b>5.4.2.4.</b>	<b>¿Qué sabemos de los empleados?</b>	<b>407</b>
<b>5.4.2.4.1.</b>	<i>Razones de las motivaciones de los empleados</i>	<b>407</b>
<b>5.4.2.4.2.</b>	<i>La comunicación interna desde la óptica de los trabajadores</i>	<b>407</b>
<b>5.4.2.5.</b>	<b>Cuatro claves para gestionar la comunicación interna</b>	<b>410</b>
<b>5.4.2.6.</b>	<b>Instrumentos para una buena comunicación</b>	<b>410</b>
<b>5.4.2.6.1.</b>	<i>Instrumentos digitales</i>	<b>411</b>
<b>5.4.2.6.2.</b>	<i>Instrumentos no digitales</i>	<b>413</b>
<b>5.4.2.7.</b>	<b>El papel del líder de la alta dirección</b>	<b>416</b>
<b>5.4.2.8.</b>	<b>Dónde debe estar la comunicación interna</b>	<b>417</b>
<b>5.4.3.</b>	<b>La comunicación digital</b>	<b>419</b>
<b>5.4.3.1.</b>	<b>Relevancia y perspectiva histórica</b>	<b>419</b>
<b>5.4.3.2.</b>	<b>El espectro de medios digitales: consideraciones previas</b>	<b>422</b>
<b>5.4.3.3.</b>	<b>Una breve descripción de los instrumentos de la comunicación digital</b>	<b>424</b>

5.4.3.4. Retos adicionales: el lado oscuro de la comunicación digital	437
5.4.3.5. Tareas del comunicador	439
<b>5.4.4. La transparencia</b>	442
5.4.4.1. Un nuevo impulso legal a la transparencia	446
5.4.4.2. Límites de la transparencia	454
5.4.4.3. La transparencia en la esfera privada	457
5.4.4.4. El papel del comunicador en el ámbito de la transparencia	457
<b>5.4.5. El propósito corporativo</b>	459
5.4.5.1. El propósito y el rendimiento	469
5.4.5.2. Otros datos	472
<b>5.4.6. Ética y comunicación</b>	473
<b>5.4.7. El papel del comunicador</b>	478
5.4.7.1. Biografía de una profesión	478
5.4.7.2. Una información fundamentalmente financiera	480
5.4.7.3. De la información financiera a la información	482

económica

**5.4.7.4.** Un nuevo modelo y el comienzo de una nueva  
dinámica de la comunicación corporativa 487

**5.4.7.5.** Cómo han visto los dircoms su evolución  
profesional 490

**5.4.7.6.** Propuestas actuales sobre la figura del  
comunicador 498

**5.4.7.7.** El rol del comunicador en las actuales  
circunstancias 528

**5.4.7.8.** La comunicación y los comunicadores en un  
marco ético 537

## **6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE MÉTODOS UTILIZADOS 547**

### **6.1.INDICADORES DE LAS ENCUESTAS. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA 547**

**6.1.1. Punto de partida: principales conclusiones de las  
entrevistas en profundidad 547**

**6.1.2. Descripción de la herramienta 548**

**6.1.3. Análisis de fiabilidad y validez 549**

### **6.2.RESUMEN DE LAS APORTACIONES DE LOS ENCUESTADOS 552**

<b>6.3. EL CUESTIONARIO UTILIZADO</b>	<b>554</b>
<b>6.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>571</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>617</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>623</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>643</b>
<b>IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>711</b>



## DEDICATORIA

A mi mujer, Maruja, que me ha regalado un tiempo precioso para que me pudiera dedicar a escribir esta tesis. A veces, me ha asaltado la duda de si estaba desaprovechando las posibilidades que todavía me ofrece la vida, como disfrutar de mis hijos, de mis nietos, de mis amigos, de las lecturas, de la reflexión, de los días de primavera, de los viajes, de la contemplación de los atardeceres, de los tiempos de silencio... Y en esta renuncia a tantas gratas cosas, pienso, si no ha sido irresponsable, haber perdido espacios de vida conyugal.

Dedico esta tesis a mis hijos, Valle, Antonio, Cristina e Isabel, y a mis nueve nietos, Casilda, Matteo, Vallita, Niccolo, Manuel, Clara, Inés, Lucía y María.

Y a Eugenio Triana, que abandonó esta tierra cuando estaba terminando esta tesis, aún impresionado por su desaparición le recuerdo con los versos de Miguel Hernández “volverás a mi huerto y a mi higuera/por los altos andamios de las flores (...) Que tenemos que hablar de muchas cosas/compañero del alma, compañero”.

Mi agradecimiento por su apoyo a Luis Fernández de la Gándara, viejo amigo y compañero de siempre; a Ángel Alloza y su equipo de Corporate Excellence; a María M. Butragueño, fundamental en la edición de la tesis; a David Gracia, a Isabel López Triana, a Paco Mora, a José María García Benito, a Miguel López Quesada (presidente de Dircom) y a las personas que me han dedicado su tiempo para las entrevistas que he realizado que, confieso, han sido uno de los momentos más gratos y estimulantes del trabajo de investigación.

Y sobre todo a mi tutor y mis dos directores de tesis. A Jesús Miguel Flores Vivar que siempre me ha apoyado con sus consejos, sugerencias y con un seguimiento de la tesis siempre amistoso. A Javier Fernández del Moral, con el cual he compartido proyectos como la creación de Dircom, en la que fui su sucesor como presidente. He valorado mucho sus consejos y sugerencias. Y a Juan Díez-Nicolás, viejo amigo y colaborador en los tiempos de mi actividad profesional en el Banco Bilbao y en el BBV, que ha puesto toda su sabiduría en aconsejarme en la investigación realizada.





## **ABSTRACT**

During the past few years, concern about the loss of trust within Western society, about the sustainability of the economic market, the polarization of society, the loss of social sensitivity, the data on wealth disparity, the uncertain future for the upcoming generations, the emergence of populisms, the loss of social ladders, the rupture of the social contract and its people, has been at the core of European minds and therefore, Spain.

Luckily there are symptoms of a social reaction, which were hindered by the financial crisis, but are now coming back to life mobilizing ethical, judicial and communicative resources.

### Content of the investigation

This investigation follows three objectives:

1. Demonstrating the role of the corporate communicator as a motivator and guarantee of ethical conscience within the enterprises.
2. Validate the accuracy of information as motor of moral change.
3. Proving ethics as a factor of the effectiveness of businesses.

Alongside with the main objective, other specific goals are aimed at in this investigation:

1. Producing a document that can stimulate ethical compromise, in part of the enterprise directors.
2. Designing the structure of the function of communication, in response to the demands of markets and society itself.
3. Determining the capacities and abilities of the future directives of communication.
4. Establishing the relationships between ethics, social responsibility and reputation.
5. Utility: The last objective is to promote a new transformative form of leadership in the economic and social system through the influence of Corporate Communication as a process of dialogue in the generation of trust.

### Research organization

- A) A thorough consultation of nearly 200 sources, consisting of 80 books, 44 articles and 31 reports.
- B) Interviews in depth to 21 experts.
- C) 46 surveys to directors of communication.

### Conclusions

As a synthesis, 5 general conclusions can be established:

1. The professional factors are related to the function of dialogue. The professionalization of the profile of the Director of Communication must help trigger the process of participative creation of the intangible actives from the contextual intelligence, which implies a process of attentiveness and establishing a process of dialogue between an enterprise and its environment. In this sense, the fragmentation of profession is an obstacle for the fulfilment of the assigned role.
2. New approaches are needed for the administration of reputation. Without the culture of transparency, the enterprise will not be able to generate the necessary trust to carry out the strategic function of communication. The growing sensibility of the consumer-citizen signifies a clear pressure in walking towards that direction, orienting from the strategic point of view in the way of administering the Reputation.
3. The efficacy of judicial factors requires the leadership of the first executive level. The social abilities of the first executive level reinforce the capacity of social transformation, for what in its implication in the social problems is a determining factor for the sustainability of the Capitalist system. The judicial factors, such as the Corporate Government or the Control of the Fulfilment, are relevant and influence in the conduct of the enterprise when the first executive contributes in the implication of groups of interests.
4. Veracity must be the axis of dialogue in the Interest Groups and society in its totality. The function of the Corporate Communication must guarantee a coherent corporate discourse with the conduct of the

enterprise, and explicit its compromise with its veracity. Its public discourse must integrate the different voices of organization and facilitate conversations of its implications of the brand for all the Groups of Interest and society as a whole.

5. The ethical factors regarding the professional profile are determinant for the strategic utility of the Corporate Communication. The ethical conduct of the Director of Communication is the determining factor of the strategic relevance of its function, since it consists in preparing the enterprise to exercise a transformative leadership. Lying, hiding risks and bribing are the practices that distance in a clear fashion the professional of an ethical conduct which requires independence and bravery.



## RESUMEN

A lo largo de los últimos años se ha acentuado en el seno de la sociedad europea y, por tanto, en la española, la preocupación por la pérdida de confianza que sufre el mundo occidental, por las dudas sobre la sostenibilidad del sistema de economía del mercado, por la polarización de la sociedad, por la pérdida de sensibilidad social, por los datos sobre la distribución de la riqueza, por un futuro incierto para las generaciones jóvenes, por los populismos, por la pérdida de los ascensores sociales, por la ruptura del contrato social entre las generaciones y en el seno la sociedad.

Afortunadamente hay síntomas de una reacción social que se detuvo por culpa de la crisis económica, pero que ha vuelto a tomar aliento en el presente movilizando recursos éticos, jurídicos y comunicativos.

### Contenido de la investigación

Esta investigación persigue tres objetivos:

1. Demostrar el papel del comunicador corporativo como impulsor y garante de la conciencia ética de las empresas.
2. Validar la comunicación veraz como motor del cambio moral.
3. Evidenciar la ética como factor de rentabilidad de las empresas.

Junto al objetivo general, se pretende también lograr otros resultados específicos:

1. Producir un documento que pueda estimular el compromiso ético por parte de los directivos empresariales.
2. Diseñar una estructura de la función de la comunicación que responda a las exigencias de los mercados y de las demandas de la sociedad.
3. Determinar las capacidades y habilidades de los futuros directivos de comunicación.
4. Establecer las relaciones entre ética, responsabilidad social y reputación.

5. Conseguir elaborar un marco de referencia crítico donde se desarrolle la acción comunicativa.
6. Utilidad: el objetivo último de la línea de investigación que se inicia con esta Tesis Doctoral es impulsar un nuevo liderazgo transformador del sistema económico y social mediante la influencia de la comunicación corporativa como proceso de diálogo en la generación de confianza.

#### Desarrollo de la investigación.

- A) Consulta de cerca de 200 fuentes, entre otras, 80 libros, 44 artículos y 31 informes.
- B) Entrevistas en profundidad a 21 expertos
- C) Encuestas a 46 directores de comunicación

#### Conclusiones

A modo de síntesis, se pueden establecer 5 conclusiones generales:

1. Los factores profesionales están relacionados con la función de diálogo. La profesionalización del perfil del director de Comunicación ha de ayudar a impulsar proceso de creación participativa de los activos intangibles a partir de la inteligencia contextual, lo que implica un proceso de escucha y establece un proceso de diálogo de la empresa con su entorno. En este sentido, la fragmentación de la profesión es un obstáculo para el cumplimiento del rol que le corresponde.
2. Se necesitan nuevos enfoques para la gestión de la reputación  
Sin una cultura de la transparencia la empresa no puede generar la confianza necesaria para desempeñar la función estratégica de la comunicación. La creciente sensibilidad del consumidor-ciudadano supone una clara presión a caminar en esa dirección y orienta desde el punto de vista estratégico la forma de gestionar la reputación.
3. La eficacia de los factores jurídicos requiere del liderazgo del primer nivel ejecutivo.

Las habilidades sociales del primer nivel ejecutivo refuerzan la capacidad de transformación social, por lo que su implicación en los problemas sociales es un factor determinante para la sostenibilidad del sistema capitalista. Los factores jurídicos, como el gobierno corporativo o el control de cumplimiento, son relevantes e influyen en la conducta de la empresa cuando el primer ejecutivo contribuye a la implicación de los grupos de interés.

4. La veracidad ha de ser el eje del diálogo con los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.

La función de la comunicación corporativa ha de garantizar un discurso corporativo coherente con la conducta de la empresa y explicitar su compromiso con la veracidad. Su discurso público ha de integrar las distintas voces de la organización y facilitar conversaciones sobre las implicaciones de la marca para todos los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.

5. Los factores éticos respecto del perfil profesional resultan determinantes para la utilidad estratégica de la comunicación corporativa.

La conducta ética del director de Comunicación es el factor determinante de la relevancia estratégica de su función, ya que consiste en preparar a la empresa para ejercer un liderazgo transformador. Mentir, ocultar riesgos y sobornar son las prácticas que de forma más clara alejan al profesional de una conducta ética, que requiere independencia y valentía





# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. PRESENTACIÓN

La pérdida de la confianza social, la preocupación por la sostenibilidad del sistema, así como el papel de la comunicación, marcan el contexto del contenido de esta tesis.

Dos temas tienen especial consideración:

a) El estado de la cuestión

b) Los aspectos doctrinales

**a)** La descripción del **estado de la cuestión** se centra, tanto en el pasado inmediato, como en un presente tan vertiginoso como incierto. El paso, en pocos años, de una regulación laxa a una hiperregulación en el ámbito del Derecho, ejemplifica la velocidad del cambio que está sufriendo el mundo económico, en el contexto de una sociedad que ha perdido la confianza y en el que el sistema capitalista vive sometido a una crítica generalizada por parte de instancias políticas, mediáticas y religiosas.

Un análisis de la cuestión parte de una información que aporta datos sobre la pobreza, la concentración de la riqueza en unas pocas manos, la polarización de la sociedad, el sentimiento de una sociedad más injusta, los escándalos empresariales... Un friso de malos síntomas que retrata un periodo histórico.

En este apartado se valora, también, el desarrollo de la comunicación empresarial orientada en exclusividad a la figura retórica de crear valor para el accionista, lo que contrasta con su posición cada vez más declinante en el seno de las grandes corporaciones.

También hay una crítica a la comunicación concretada en dos valoraciones: la falta de madurez de la profesión de comunicadores y su incapacidad para defender los aspectos positivos del sistema capitalista.

Los reproches a la comunicación van desde la afirmación de que no se ha comunicado adecuadamente, (el caso de la banca en el tema de las hipotecas),

su pasividad, la falta de anticipación, al empleo de las infotácticas que son artificios engañosos o despistantes, todo ello desarrollado en un entorno de falta de sensibilidad social.

**b) La parte doctrinal** gira en torno a los marcos éticos jurídicos y comunicativos, estructuras dinámicas muy ricas en crear mecanismos que desarrollan en la realidad los principios doctrinales de la moral y del derecho.

Estos mecanismos que facilitan la presencia de la moral, del derecho y de la comunicación en la realidad cotidiana de las empresas son muy variados. Citaré los más relevantes y su problemática.

#### La ética empresarial y su posible compatibilidad o rechazo por parte del mundo de los negocios

El hecho de que el pensamiento filosófico señale los distintos caminos del encuentro entre ética y negocio es una respuesta que afirma su convivencia y no su incompatibilidad. Los conceptos de libertad económica, el utilitarismo, la autonomía moral, la universalidad del deber moral, la justicia y la racionalidad son, ante todo, el enganche del orden moral con la realidad económica.

Y además hay que reconocer que la moral es útil y rentable al mundo de los negocios, aunque hay autores que rechazan esta visión utilitarista y recaban la importancia “*per se*” del pensamiento filosófico. La ética es una necesidad de las empresas, como admite uno de los entrevistados, presidente de una compañía que no cotiza en el Ibex.

La ética empresarial se define como una moral de responsabilidad que atiende a las consecuencias de las decisiones que se tomen. Se parte de una definición de la empresa con un sistema de valores que hay que aflorar a través de la cultura corporativa. Un contenido ético existente que hay que rescatar y que no es equivalente en ningún caso a lo que dicen las empresas de sí mismas.

Sin embargo, la existencia de parámetros morales definidos en los documentos empresariales no garantiza la eticidad permanente de las empresas. Su

compromiso ético es día a día, de tema en tema y en el manejo de los negocios se pueden dar fallos que empobrecen el perfil ético.

Pero tan importante como las normas y las actitudes son los principios. Un referente en este ámbito de los principios son los cuatro imperativos del informe Belmont: el principio de la beneficencia (hacer el bien), el principio de la autonomía (el *sapere aude* Kantiano) el principio de no maledicencia (no hacer daño) y el principio de justicia ligado al anterior.

### El marco jurídico

La idea de que el estado actual del Derecho es una geografía variable recoge los nuevos parámetros del derecho, en nuestro caso, el referido a la gobernanza de las sociedades anónimas. Estos parámetros son los siguientes:

- Renovación permanente promovida por el Mercado, por las nuevas instituciones reguladoras y por gobiernos beligerantes.
- Apuesta por la cultura de la transparencia.
- Gobierno corporativo orientado al control de los directivos y al cumplimiento de la norma: “cumple o explica”.
- La presencia de la ética en las nuevas normas jurídicas.
- El papel de los consejeros independientes. Las dudas sobre su neutralidad.
- La cultura del *compliance* limitado a la conducta de delictiva de los empleados.
- Convergencia europea.

La importancia que el Gobierno Corporativo tiene en estos momentos, aconseja el conocimiento de su historia muy tributaria de los cambios políticos.

Su breve historia nace en un artículo escrito en el 1917 por el presidente de la AEG Walther en el que denuncia el desplazamiento del centro de gravedad de la soberanía corporativa de la asamblea al consejo de administración.

La consolidación, en la década de los 60 y principios de los 70 y con gobiernos socialdemócratas, del cambio del concepto de interés social (es el de accionista) superado por el interés de la empresa (tiene en cuenta los intereses de los accionistas, empleados y el interés general).

El triunfo en los ochenta del *Shareholders Value Model*, con gobiernos liberales, y que se extiende hasta el caso Enron y otros similares, más la crisis financiera que terminó siendo una crisis social y supuso la recuperación de la actividad legislativa y de la intervención de los gobiernos. El paradigma “más mercado y menos derecho” cambio al de más “derecho y menos mercado”.

Consecuencia de este giro se origina un nuevo Marco en el que estaba muy claramente definida la intervención de los gobiernos, la reducción de la libertad empresarial, la negativa valoración que las normas gubernamentales hacen del comportamiento de las empresas y una falta de rigor, de realismo y excesivos prejuicios en las normas reguladoras de la vida societaria. Esto por ahora, esperando un pendulazo que ya asoma en las políticas de Trump.

Dos mecanismos aportan su actividad al desarrollo de la ética empresarial: los códigos y los departamentos de *Compliance*. Los primeros comparten contenidos éticos y jurídicos y sin embargo, han protagonizado enfrenamientos que han terminado en las instancias judiciales. El problema estaba en el conflicto entre normas de los códigos y el derecho positivo.

Por su parte los departamentos de *Compliance* han tenido un crecimiento exponencial en cuanto al número de personas que los integran, pero aún necesitan más autonomía y más respaldo.

## El marco de la comunicación

El mundo de la comunicación es tremendamente dinámico. Por ello se ha dado gran importancia a las tendencias que están configurando una comunicación con características distintas a la que conocemos.

En los momentos actuales la comunicación corporativa se caracteriza por:

- Ser el resultado de un proceso permanente de innovación adaptación y crecimiento.
- Estar enfrentada a los retos del cambio social permanente.
- Estar preocupada por dar respuesta a las nuevas exigencias de la opinión pública (populismo, Fake News, pérdida sistemática de confianza, ciberataques).
- Tantear los nuevos instrumentos de comunicación: Internet versus medios convencionales que también son digitales. Aunque existe conciencia entre los dircoms de la importancia del uso de los medios digitales, aún es un punto en el que el comunicador camina lentamente.
- La necesidad de justificar su aportación económica al valor final de la empresa.
- Cierta desconexión entre el sistema real y el comunicativo.
- Aparente debilitamiento del papel del Dircom

Tres teorías afrontan la realidad de la comunicación: la del profesor, Cees B. M. van Riel, el manual de comunicación de Dircom y la obra del Profesor Paul Argenti. A las tres se les puede reprochar un excesivo procedimentalismo.

A esta visión, se aporta en un símil la definición de la comunicación como una orquesta que combina diversos documentos al interpretar una pieza musical y que cuenta con un director que coordina los movimientos. En la comunicación paso lo mismo, plurales instrumentos y una batuta que dirige el tempo y la oportunidad de cada uno de los intérpretes (reputación, marca, patrocinio,

notas de prensa, ruedas de prensa, etc.) y, por supuesto, la batuta está empuñada por un director, en este caso, el dircom de turno.

Todo parte de una realidad empírica: los intangibles cuyo valor supera al de los tangibles, aunque no sean recogidos por las normas contables, salvo en el caso de la combinación de negocios, pero que crean valor. El papel de la comunicación en este ámbito es plural. Crea intangibles como la marca, aunque cada vez es mayor la petición de la cocreación. Gestiona intangibles como la reputación y comunica desde noticias relacionadas con el negocio a los planes de responsabilidad y sostenibilidad, empleando toda clase de canales.

Dado que los departamentos de comunicación gestionan la reputación, se ha dedicado un espacio a tres métodos de gestionar: Villafañe, Carreras, Alloza y Carreras y Arthur W. Page.

El riesgo reputacional es una cuestión clave para la reputación de la compañía, incluso para la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, al no estar definido de forma orgánica la titularidad de la responsabilidad, es lógico pensar, que el dircom asuma la gestión de los riesgos por dos razones: por ser el vigía de los posibles cambios del entorno y el responsable de gestionar las crisis. Respecto a este tema, se ha incluido la guía de Andrea Bonime-Blanc, *Manual de Riesgo Reputacional*.

Descrita la creación de valor por parte de los mecanismos de comunicación, se dedica un espacio a la figura clave del director de comunicación que ha contado también con una rica literatura sobre sus competencias. Destaco las aportaciones de la *Global Alliance*, de *Corporate Excellence* y de la Escuela de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California (USC Annenberg School), coincidentes en definir como capacidades del dircom: la inteligencia contextual, elevar los estándares éticos de la profesión, la estrategia, el liderazgo y el propósito corporativo entre otros.

Sin embargo, el dircom puede ofrecer un rasgo diferencial importante. Su conexión con la sociedad, la capacidad de escucha y la de trasladar a la cúpula una información ascendente entre la que se encontrará la demanda de ética y

de responsabilidad, lo que le habilita para convertirse en conciencia ética de la empresa, de una “moral vivida, oída y esperada”.



## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El objeto de este trabajo es determinar el papel que la ética y la comunicación pueden y deben jugar en la recuperación de la confianza, hoy en declive, en la economía capitalista y su aportación a la rentabilidad de las compañías. Conductas inspiradas en principios y una comunicación ética son recursos cuya integración en la estrategia empresarial no solo añaden valor monetario y medible a las empresas que asumen el compromiso de gestionar estos intangibles como activos éticos, sino que contribuyen al fortalecimiento de la reputación de las empresas y a la legitimación del sistema.

La pérdida de confianza en las instituciones y en las empresas está conduciendo a la sociedad del malestar y al rechazo del sistema capitalista. La sostenibilidad del sistema de economía de mercado y la viabilidad de la democracia están hoy en entredicho por hechos como los siguientes: los escándalos empresariales desde Enron (2001) a Volkswagen (2016); el comportamiento de las élites; las malas prácticas empresariales; la diferencia entre el “hacer” y el “decir” empresarial; la creciente desigualdad social; la pérdida de sensibilidad ética; la crítica al sistema capitalista formuladas desde instancias religiosas, académicas y políticas; la crisis financiera que provocó una crisis sistémica en los ámbitos económicos, políticos y sociales; los populismos, los nacionalismos, la comunicación posverdad.

El origen de estos males que acechan a la sociedad occidental habrá que buscarlos en la ausencia de valores que inspiren las conductas, en la falta de transparencia, en una comunicación táctica y cortoplacista movida por la despreocupación por la calidad ética de los medios empleados, pendientes siempre del fin buscado, y en la creación de valor para el accionista como objetivo prioritario y, en muchos casos, excluyente.

La situación de emergencia que vive la sociedad requiere una vuelta a la ética. Necesitamos una regeneración de la sociedad que puede ser impulsada por el movimiento coordinado de una ética empresarial vigorosa y creíble, no cosmética, global, y una comunicación transparente, responsable y estratégica, sin olvidar el papel de una legislación que se promulgue desde una filosofía del

“Bien Común” y no desde la defensa de intereses parciales y opuestos al interés general.

En estas circunstancias, el papel de la comunicación es fundamental siempre que deje de ser instrumento de las políticas empresariales puramente económicas y asuma una dimensión estratégica, reconocida por la alta dirección. En este ámbito será necesario una nueva definición de las actitudes y funciones del director de Comunicación.

La evolución de la figura de director de Comunicación ha experimentado un profundo cambio. Ha pasado de ser un terminal de la comunicación a desempeñar un papel directivo. Su situación en el organigrama ha alcanzado la cima de la organización al pertenecer como miembro a los comités de dirección, pero su futuro está marcado por un cambio sustancial en sus competencias y responsabilidades.

El paso que la profesión de los dircoms tiene y debe dar es convertirse en la conciencia de las organizaciones, en los impulsores de los planteamientos éticos. Hay en las empresas un vacío de responsabilidad en la gestión y en el liderazgo de la ética, de los comportamientos éticos y los valores de referencia. ¿Quién tiene la responsabilidad?

Toda la dirección, empezando por el Consejo de Administración. Pero, ¿quién lo empuja, lo predica, lo justifica? A mi juicio, el director de Comunicación puede cubrir ese hueco y dotarlo de sentido, porque es el titular del diálogo con el entorno, el que conoce o debe conocer lo que el lenguaje de la calle considera bueno o rechazable. El que valora las consecuencias de la acción comunicativa o empresarial. El dircom debe actuar como el acueducto que recoge el sentir de la calle, los sentimientos y las expectativas, y orienta las respuestas a las demandas.

Es quien tiene en sus manos el impulso de una ética de la comunicación que busca una situación ideal del diálogo en la que el presupuesto fundamental es el reconocimiento de los participantes como seres igualmente libres e iguales.

Profundizar en los planteamientos es una tarea que me he impuesto después de haber ejercido activamente la profesión de comunicador durante cerca de 44 años. Después de la acción se impone la reflexión. Raramente en la vida activa se puede meditar sobre lo que se está haciendo, no hay hueco para la reflexión, pero sí hay una soledad a la hora de decidir que necesita unas referencias, unas guías para afrontar los dilemas que un director de Comunicación o un consultor tiene y debe afrontar. Esta tesis pretende ser una aportación a una profesión que tiene en sus manos una gran parte de la responsabilidad de conseguir la sostenibilidad de un sistema institucional de libertad y eficacia, lo que se puede hacer desde la verdad comunicada y vivida.

### **1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se pretende definir el rol que ha de desempeñar el director de Comunicación, para restaurar la confianza en el sistema económico por medio del diálogo entre la empresa y la sociedad.

A partir de este planteamiento se ha definido el problema de investigación, desde el que se formula la pregunta que responde al objeto de estudio.

**Problema de investigación:** La desconfianza amenaza la sostenibilidad del sistema económico, el más eficiente de todos los conocidos a pesar de sus limitaciones y sus efectos secundarios negativos.

**Objeto de estudio:** Define el alcance, la precisión y la profundidad del estudio, así como los resultados esperados y su utilidad:

- **Alcance.** Esta investigación doctoral se concibe como un primer paso para afrontar la definición del rol de la comunicación corporativa desde la consideración conjunta de los factores éticos, jurídicos y profesionales y su influencia en la generación de confianza. No puede, ni pretende, por tanto, aportar soluciones definitivas, sino sentar las bases de un nuevo enfoque para superar las líneas de investigación precedentes que, generalmente, parten de enfoques sectoriales y, por tanto, limitantes.
- **Precisión.** Puesto que tiene una intencionalidad transformadora de la realidad que estudia, esta investigación tiene un enfoque preciso: identificar una visión compartida por los expertos, la clase dirigente (empresa) y los profesionales (comunicación) desde la que se pueda iniciar un proceso de intervención.
- **Resultados esperados.** Se pretende que las conclusiones permitan clarificar las responsabilidades de todos los agentes implicados a la hora de integrar los procesos de comunicación corporativa con la conducta ética de la empresa: reguladores, directores de Comunicación y directivos que ocupan los primeros niveles ejecutivos.

Junto al objetivo general, se pretende también lograr otros resultados específicos:

1. Producir un documento que pueda estimular el compromiso ético por parte de los directivos empresariales.
2. Diseñar una estructura de la función de la comunicación que responda a las exigencias de los mercados y de las demandas de la sociedad.
3. Determinar las capacidades y habilidades de los futuros directivos de comunicación.
4. Establecer las relaciones entre ética, responsabilidad social y reputación.
5. Conseguir elaborar un marco de referencia crítico donde se desarrolle la acción comunicativa.
6. **Utilidad:** el objetivo último de la línea de investigación que se inicia con esta Tesis Doctoral es impulsar un nuevo liderazgo transformador del sistema económico y social mediante la influencia de la Comunicación Corporativa como proceso de diálogo en la generación de confianza.

**Pregunta de investigación:** ¿Qué influencia tienen (para la ciencia, las clases dirigentes y los directores de comunicación) los factores éticos, jurídicos y profesionales de la comunicación corporativa en la transformación del sistema económico mediante la intervención en la conducta de la empresa?

#### **1.4. HIPÓTESIS**

Es el punto de conexión entre la teoría y la observación, ya que indica las relaciones que se considera existen entre los factores (variables) que influyen en el problema desde el que se define el objeto de estudio.

Se formula como una afirmación provisional a partir del marco teórico que habrá de ser confirmada mediante el proceso de verificación.

Puede proceder o bien de la inducción como resultado de la observación de la realidad o la experiencia (por tanto, va de lo particular a lo general) o bien de la deducción, mediante la aplicación de teorías generales al estudio de casos particulares.

En el caso de esta investigación doctoral, es importante destacar que en la configuración del marco teórico y en la formulación de la hipótesis ha sido muy relevante el proceso inductivo que parte de la trayectoria profesional del doctorando; el conocimiento que resulta de esa ha guiado la selección de las teorías que definen los factores éticos, jurídicos y profesionales y la relación entre ellas para la elaboración del constructo desde el que se ha diseñado la investigación.

A partir de esta trayectoria profesional la definición de hipótesis se basa en la convicción de que la ética, el derecho y la comunicación pueden ser las fuerzas dinamizadoras que generen un proceso de diálogo transformador entre la empresa y la sociedad (superando enfoques estratégicos excesivamente centrados en la creación de valor para el accionista) y permita recuperar la confianza necesaria para garantizar la supervivencia del sistema económico.

El diseño de la investigación parte de la identificación de factores (variables) y la descripción de las relaciones entre ellos.

Para hacerlo, se han definido cinco hipótesis que se formulan a partir de la relación directa entre las variables independientes (V.I.1-V.I.2-V.I.3) y la primera variable dependiente (V.D.1), que se correlaciona con la segunda (V.D.2) y esta, a su vez, con la tercera variable dependiente (V.D.3).

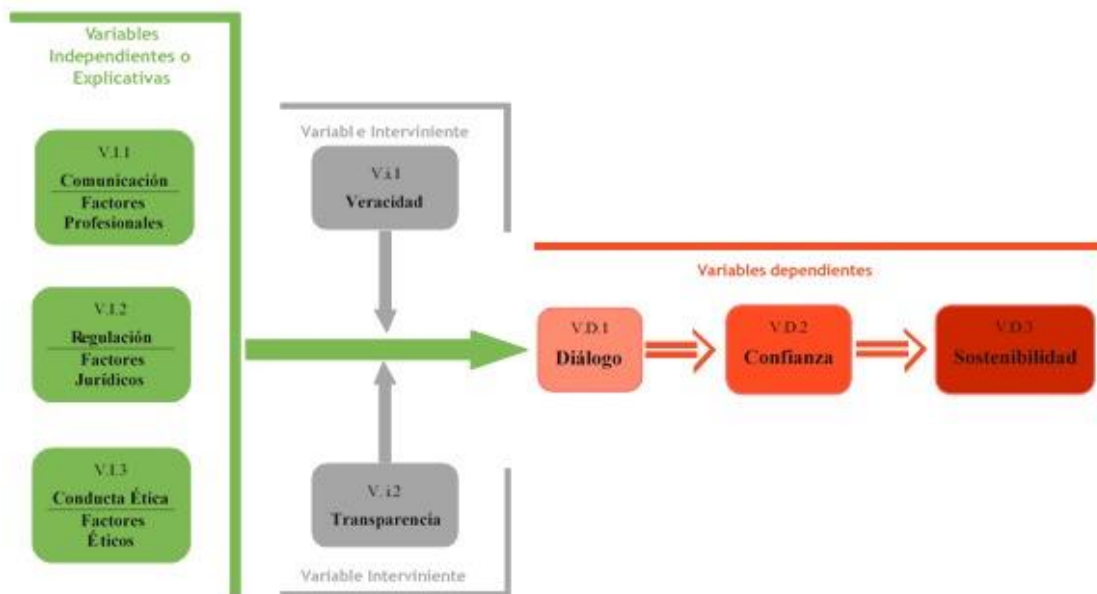


Fig. 1: Variables de la hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.1. Definición de hipótesis

**H1.** El diálogo necesario para un liderazgo transformador depende de la influencia e interacción entre los factores profesionales, jurídicos y éticos.

**H2.** El diálogo no es posible sin una conducta ética definida por la **veracidad**.

**H3.** Esa función de diálogo requiere de un claro compromiso con la **transparencia**, que define una frontera inviolable en el ejercicio profesional del dircom.

**H4.** Este tipo de **diálogo** es imprescindible para la generación de **confianza**.

**H5.** La sostenibilidad del sistema económico depende de la confianza.

Las variables que se han definido para elaborar las hipótesis son de naturaleza cualitativa (no se pueden cuantificar) y concretamente de naturaleza “ordinal”, es decir, permiten ser analizadas y ordenadas por niveles, lo que será útil en posteriores investigaciones, aunque no es relevante desde el punto de vista de esta investigación, que tiene por objeto definir relaciones, pero no medir.

Desde el punto de vista de la función que desempeñan en la formulación de la hipótesis, tenemos:

- Variables dependientes que varían en función de los valores de otras variables.
- Variables independientes; las que influyen en las dependientes.
- Variables intervinientes que median en la relación entre las dependientes y las independientes.

Las variables dependientes son:

- V.D.1 Diálogo
- V.D.2 Confianza
- V.D.3 Sostenibilidad

Por su parte, las variables independientes o explicativas son

- V.I.1. Comunicación (factores profesionales)
- V.I.2. Regulación (factores jurídicos)
- V.I.3. Conducta ética (factores éticos)

Finalmente, las variables intervinientes son:

- V.i.1. Veracidad
- V.i.2. Transparencia

#### **1.4.2. Proceso de verificación**

Se ha diseñado un sistema de verificación de la hipótesis que tiene tres fases:

- Análisis de la literatura científica (marco teórico).
- Identificación de la visión de las élites con responsabilidad a nivel ejecutivo en la empresa (entrevistas cualitativas).
- Contraste con la visión de los profesionales (cuestionario auto-administrado a directores de Comunicación).



Como hemos dicho, el alcance y la utilidad de esta investigación se definen al asumir la influencia que la visión de los expertos, los dirigentes y los profesionales tiene en las prácticas comunicativas y gerenciales, por lo que las fuentes utilizadas, al margen de la literatura científica (fuentes secundarias) son de naturaleza primaria y se basan en un método mixto que integra análisis cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (cuestionario) para verificar las hipótesis mediante el contraste de las opiniones de los agentes implicados.

## **1.5. METODOLOGÍA. PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El proceso de investigación ha consistido en dos acciones distintas pero complementarias: entrevistas en profundidad y una encuesta realizada a un colectivo de 46 personas, todas ellas a directores de comunicación en activo. Para la realización de las entrevistas me he inspirado en el libro de Miguel S. Vallés (2014): Entrevistas cualitativas, Cuadernos Metodológicos Segunda Edición, CIS, Madrid 2014). De su información he deducido los protocolos de investigación, tanto para un público de élite como para un colectivo formado fundamentalmente por directores de comunicación.

### **1.5.1. Evolución de los distintos tipos de entrevistas en profundidad**

A) Formas estandarizadas no estructuradas y estilos no estandarizados de entrevistas

El modelo de entrevista seguido puede calificarse como entrevistas cualitativas.

#### **Tipos de entrevista**

Stephen A. Richardson, Barbara S. Dohrenwend y David Klein (1965: 32-55) establecen tres tipos de entrevistas:

1. La entrevistada estandarizada programada.
2. La entrevista estandarizada no programada.
3. La entrevista no estandarizada

El usuario de este tipo de entrevistas persigue un conocimiento más a fondo que el buscado en las encuestas informales o los grupos focalizados. Según Raymond L. Gordon, el objetivo principal del científico social al entrevistar es la información válida y fiable, no la terapia o la motivación.

La presentación que hiciera N. K. Denzin (1970: 122:143) de estos tres tipos de entrevista es ilustrativa de un cambio de orientación más sociológico que

psicológico. Denzin pone en cuestión el **carácter estandarizado y programado** del primer tipo de entrevista. Para justificar su valoración negativa, aduce que los supuestos sobre los que se fundamenta no siempre se cumplen y destacan cuatro objeciones:

1. Que el estímulo sea el mismo para todos los encuestados.
2. Que sea posible redactar todas las preguntas de modo que tengan el mismo significado para todos los encuestados.
3. Que el orden de las preguntas debe ser el mismo para todos con el fin de conseguir un contexto equivalente.
4. Que lo anterior sea posible en la práctica, tras la realización de estudios pilotos y la prueba del cuestionario.

El segundo tipo básico de entrevistas, la **estandarizada no programada**, sale mejor parada en el planteamiento de Denzin (1970: 124 y ss.). También para este autor la forma de entrevista se aproximaría a las entrevistas focalizadas de Merton. La estandarización sin programa vendría por la focalización en un mismo conjunto de información en todas entrevistas y la no programación se debería a un estilo de entrevista que exige adaptar la formulación y el orden de las preguntas a cada entrevistado.

La **entrevista no estandarizada** representa el tercer gran tipo de entrevistas en la que ni tan siquiera hay un listado prefijado de preguntas abiertas a utilizar con todos y cada uno de los entrevistados. No se pretende la estandarización no estructurada en cuyo supuesto se encuentra también sus fundamentos. (Denzin, 1970: 126)

En suma, la variedad de formas y estilos de la entrevista cualitativa o en profundidad tienen abiertas dos grandes avenidas, sea la vertiente de las formas estandarizadas no estructuradas o la vertiente de los estilos no estandarizados.

B) La entrevista especializada y a elites: Lewis A. Dexter (1970: 7) equipara la forma estandarizada de entrevista con la típica encuesta. No distingue los

subtipos estandarizada programada y estandarizada no programada, anteriormente descritas.

Las entrevistas cualitativas, y particularmente las formas no estandarizadas, han sido utilizadas con provecho en la investigación politológica y sociológica de las élites y de individuos o grupos en posiciones encumbradas de la estructura social o, coloquialmente gente importante en determinadas instituciones y organizaciones. En España la influencia de la obra de Dexter puede encontrarse en investigaciones sociológicas como la realizada por José María Maravall o por Amando de Miguel. Las entrevistas son conversaciones o no son conversaciones.

C) En los años 80 se produce una revisión metodológica, entra la antropología y la sociología. Cobran peso los elementos biográficos y antropológicos, etnográficos y modos propios del hacer periodístico. Reaparece Sigmund Freud, emerge la entrevista focalizada y nace la entrevista larga del antropólogo Grant McCracken. “Todas estas influencias y precedentes reaparecen en la obra de Jack D. Douglas *Creative Interviewing*” Miguel S. (Vallés, 2014: 32).

D) En los años 90 aparecen cinco monografías sobresalientes: Robert Weiss, los Rubin (Herbert e Irene Rubin), de los que hablaremos más adelante, James Holstein y Jaber F. Gubrium (1995) y Steiner Kvale (1996).

E) La entrevista como conversación

Llegamos así a la investigación naturalista donde

“las entrevistas adoptan más la forma de un diálogo o una interacción. Permiten al investigador y al entrevistado moverse hacia atrás y hacia delante en el tiempo. Las entrevistas pueden adoptar una variedad de formas incluyendo una gama desde las que son muy enfocadas o predeterminadas a las que son muy abiertas. La más común, sin embargo, es la entrevista semi estructurada que es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta y ni el orden de preguntas está predeterminada. Este proceso abierto informal de entrevistas es similar y sin embargo diferente de una conversación informal. El investigador y el entrevistado dialogan de una forma

que es una mezcla de conversación y de preguntas insertadas” (D. A Erlandson, E. L. Harris, B. Skipper & S. D. Allen, 1993: 85, 86).

Más recientemente, los Rubin (1995: 69) han recalado el doble juego de las semejanzas y las diferencias que aproximan y separan a las partes referidas. En su monografía sobre las entrevistas cualitativas afirman que estas son modificaciones o extensiones de las conversaciones ordinarias, pero con importantes distinciones. Entre los rasgos compartidos se destaca la idea de invención o improvisación como en las conversaciones normales, las preguntas y respuestas se encadenan de modo similar a las tomas de palabra en la conversación, decidiendo sobre la marcha. También se subraya la necesidad que tiene el entrevistador de conocer los sobreentendidos, el vocabulario propio de la gente, los símbolos y metáforas con las que se describe su mundo. Otro elemento conversacional que se incorpora en las entrevistas cualitativas, según estos autores, sería el tratamiento del entrevistado como sujeto, más que como objeto sin más de investigación.

Por el lado de las diferencias, los Rubin (1995: 78) ponen de relieve la intensidad de la escucha que practica el entrevistador. La atención incrementada sobre lenguaje verbal y no verbal tiene como meta oír el significado. Para ello, para traspasar la escucha ordinaria, el entrevistador tiene que focalizar la discusión y obtener más profundidad y detalle sobre una gama más estrecha de tópicos que las conversaciones ordinarias.

F) Una entrevista es como una conversación, pero no es una conversación. Según Robert Atkinson (1988:32):

“Una entrevista debería ser informal y deshilvanada, como una conversación, pero en una entrevista, la otra persona es la que habla. Tú eres la que escucha. Tu conocimiento y tu voz deberían permanecer en segundo plano primordialmente para proporcionar apoyo y ánimo”.

“Queda dicho, señala Vallés, que las entrevistas cualitativas o en profundidad no son meras conversaciones cotidianas, aunque se aproximen a ellas en tanto toda interacción cara a cara producida en condiciones históricas y socio biográficas determinada. Se trata de conversaciones profesionales, con un

propósito y un diseño orientados a la investigación social, que exige de gran preparación, habilidad convencional y capacidad analítica” (Vallés, 201: 47).

Entre nosotros Luis Enrique Alonso (1994: 225-226) ha teorizado sobre las entrevistas en profundidad como procesos comunicativos de extracción de información en un contexto de investigación.

“La entrevista en profundidad es un *constructor comunicativo* y no simple registro de discursos que hablan al sujeto. Los discursos no son así preexistentes de una manera absoluta a la operación de toma que sería la entrevista, sino que constituye un Marco social de la situación de entrevista. El discurso aparece, pues, como una respuesta a una interrogación difundida en una situación dual y convencional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores co- constituyen en cada instante y ese discurso”.

En principio para el desarrollo de esta investigación se ha pensado en la entrevista estandarizada y no programada, sin embargo, el modelo contextual integracionista de Raymond L. Gorden nos ha parecido más adecuado.

Gorden propone un modelo contextual de comunicación. Según este modelo, el proceso comunicativo de obtención de información mediante entrevista depende de la combinación de tres elementos internos a la situación de entrevista (entrevistador, entrevistado y tema de conversación) y los elementos externos (factores extra-situacionales que relacionan la entrevista con la sociedad, la comunidad o la cultura).

Gorden representa gráficamente este modelo trazando una circunferencia con la que simboliza la macro situación: la contextualización a escala local, social o cultural. Dentro de este gran círculo se halla la micro situación de la entrevista, cuya definición por parte del entrevistador y el entrevistado depende de una serie de factores psicosociales que afecta, favorable o negativamente, al proceso comunicativo.

Son numerosas las implicaciones de este modelo en la práctica investigadora. Una de las principales es que antes del encuentro cara a cara puede prepararse buena parte de la interacción y facilitar el trabajo del entrevistador.

Gorden reitera que, una vez empieza la entrevista poco puede hacerse ya para modificar la relación triádica (entrevistador, entrevistado, información).

En palabras de este autor "el flujo de información relevante válido y fiable depende no solo de la interacción dentro de la situación de entrevista sino también de la relación entre la situación y la comunidad local y la sociedad más amplia" (Raymond L. Gorden 1975: 99-100).

Y durante la realización de la cualquier entrevista, el proceso comunicativo entrevistador-entrevistado, en torno a una serie de temas de cuestiones, presenta un ciclo de actividad repetida. Este ciclo se inicia con la primera intervención del entrevistador haciendo saber al entrevistado la clase de información que necesita, pero transmitiendo también mensajes no verbales. Hay una emisión de motivación del grado que sea hacia el entrevistado. Este interpreta lo que se le pide o pregunta y responde con una información que le parece relevante.

En principio, para el desarrollo de esta investigación se ha pensado en entrevista semi estructurada inspirada en el modelo contextual integracionista de Gorden. La característica de este tipo de entrevista es que se ofrece al entrevistado un guion previo, pero este puede aportar información relevante, que en algunos casos aconseja incluir una pregunta sobre el tema relevante y no previsto. Por ejemplo, en el curso de la investigación un entrevistado sugirió la cuestión de la sostenibilidad del sistema capitalista que fue incorporada al repertorio de cuestiones de otras entrevistas.

### **1.5.2. La gestión de las entrevistas en profundidad**

Las entrevistas se realizaron a personajes que forman parte de las élites académicas, comunicativas y empresariales. Sus perfiles fueron: el presidente de una entidad financiera, el presidente de una empresa no cotizada, un consejero independiente, tres periodistas (uno es ex director de un medio nacional, otro responsable de información económica del periódico nacional de mayor tirada y , el tercero, comentarista económico), cinco profesores universitarios, el presidente de una gran compañía auditora, el director general

de una fundación dedicada a la investigación y publicación de temas comunicativos, dos ex presidentes de Dircom, tres directores de comunicación históricos pero en activo en otras responsabilidades, como presidente de la fundación dedicada a la investigación y a la publicación de trabajos sobre la comunicación o consultores.

- Luis Abril, consultor y exdirector general de Telefónica.
- Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence.
- Joaquín Almunia, exvicepresidente de la UE, comisario europeo.
- José Rolando Álvarez, presidente del Grupo Norte.
- Íñigo Barrón, presidente de la Asociación de Periodistas de Información Económica.
- Reyes Calderón, catedrática de Ética de la Universidad de Navarra.
- Luis Fernández de la Gándara, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid.
- Daniel García Pita, abogado ex socio de Garrigues.
- Jaume Giró, director de la Fundación la Caixa.
- José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia.
- Fernando González Urbaneja, articulista.
- Pablo Gonzalo, consultor y socio de Estudio de Comunicación.
- Elena Gutiérrez, profesora de la facultad de Comunicación de la UNAV.
- Alejandro Navas, profesor de Sociología, facultad de Comunicación UNAV.
- Juan María Nin, abogado-economista U.D., experto en finanzas y política económica internacional y exvicepresidente y exconsejero delegado de Caixabank.
- Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom.
- Fernando Ruiz, presidente de Deloitte.
- Pedro Luis Uriarte, ex CEO de BBVA y consejero independiente de Técnicas Reunidas.
- José Manuel Velasco, presidente de la *Global Alliance*.
- Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense.



- José Antonio Zarzalejos, ex director de El Correo y ABC.
- A) Envío, en algunos casos, y a petición del entrevistado, de un documento en que se da información del propósito de la tesis y un cuestionario abierto de las posibles preguntas.
  - B) La actitud del entrevistador a lo largo de la entrevista ha sido la de minero que busca, más allá de un juego de preguntas y respuestas, información relevante que no afloraba automáticamente.
  - C) Transcripción de la entrevista y envío a los entrevistados.
  - D) Agrupación de las respuestas e inserción en el capítulo correspondiente de la tesis.

### **1.5.3. Capítulo de encuestas cuantitativas**

La realización de las encuestas ha encontrado serias dificultades. La idea primera era la de enviar el cuestionario al mayor número posible de directores de Comunicación. Pero nos topamos con la ley de protección de datos y solo pudimos enviar las preguntas a aquellos cuya dirección constara en documentos públicos de la asociación Dircom. Se completó la lista con las procedentes de una gestión del presidente actual de Dircom con los miembros del Comité Ejecutivo. Finalmente, se utilizó el conocimiento de direcciones de correo de aquellos que hubieran mantenido contacto con el doctorando, que fue primero presidente de la asociación y hasta la actualidad presidente de honor.

Se elaboró un cuestionario provisional para la realización como prueba piloto, cuyo objetivo es ayudar a identificar la visión de los directores de Comunicación sobre los factores éticos, jurídicos y profesionales que pueden incrementar la capacidad de la comunicación corporativa para recuperar la confianza de la

empresa mediante el diálogo con la sociedad y contribuir, así, a la sostenibilidad del sistema económico.

Al tratarse de un perfil profesional no regulado resulta imposible cuantificar la población que se pretende estudiar.

Por otro lado, no es posible acceder por medios masivos a los participantes que pertenecen a la población cuya visión se pretende identificar.

Se ha optado, por tanto, por usar un muestreo homogéneo, que garantiza que los participantes poseen un mismo perfil:

- Están asociados a la organización profesional de referencia; la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.
- Tienen una larga trayectoria como máximos responsables de comunicación en una o varias organizaciones.
- Su trayectoria evidencia un compromiso con la innovación profesional en relación a la vinculación entre comunicación y conducta social de la empresa.

A partir de esta selección, se han identificado 105 personas que resultan accesibles para invitarles a participar en la encuesta. Finalmente 44 han respondido el cuestionario.



## 2. CONTEXTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 2.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

#### 2.1.1. EL ENTORNO

##### 2.1.1.1. Se ha evaporado la confianza como virtud cívica

Vaporización es una expresión tomada del informe que la Agencia Edelman presenta en la reunión anual que se celebra en Davos (Suiza) y que refleja lo que Zygmunt Bauman, el filósofo de la sociedad líquida, definía de la siguiente manera “Lo que está pasando ahora, lo que podemos llamar crisis de la democracia, es el colapso de la confianza” (Ricardo de Querol, 2015).

La confianza es, según Pierre Rosanvallon,

“una especie de institución invisible que cumple tres funciones. En primer lugar, produce una ampliación de la calidad de legitimidad, agregando a su carácter estrictamente procedimental una dimensión moral (la integridad en sentido amplio) y una dimensión sustancial (la preocupación por el bien común). La confianza tiene también un papel temporal: permite presuponer el carácter de continuidad en el tiempo de esa legitimidad ampliada. Una hipótesis sobre una conducta futura. La confianza es, en fin, un economizador institucional, y, que permite ahorrar todo un conjunto de mecanismos de verificación y prueba” (Pierre Rosanvallon, 2006: 23).

Tres factores, según Rosanvallon, constituyen el origen de la sociedad de la desconfianza.

“El primer factor, el científico. La constatación trivial de la entrada en un mundo que ha roto con el optimismo tecnológico que había prevalecido hasta la época de los años 60. La era de las catástrofes y las incertidumbres, que es la nuestra, ha conducido así a conjugar la aprehensión respecto a las industrias y las tecnologías modernas con la noción del riesgo mucho más que con la del progreso. Esta sociedad del riesgo es estructuralmente una sociedad de la desconfianza frente al porvenir.

”La confianza también experimenta una regresión en el orden macroeconómico. Si aquella se define como una forma de saber que permite formular previsiones sobre el comportamiento futuro, debemos constatar que el saber implicado, en este caso se llama previsión económica, declina.

”El advenimiento de una sociedad de la desconfianza resulta, en tercer lugar, de mecanismos de tipo sociológico. En una “sociedad de distanciamiento” usando la fórmula de Michael Walzer, las bases materiales de establecimiento de la confianza se pulverizan; los individuos confían menos los unos de los otros, porque no se conocen lo suficiente” (Rosanvallon, 2006:23- 27-29).

Esta última afirmación de Rosanvallon contrasta con las últimas investigaciones que postulan un cambio en la jerarquía de los líderes que son influyentes para la toma de decisiones del ciudadano corriente. Las nuevas fuentes de credibilidad se localizan en el “uno como yo”

Las encuestas reflejan oscilaciones en sus resultados. En la presentada por Edelman en enero de 2016 en Davos parecía que la caída de la confianza estaba empezando a detenerse (Edelman, 2016).

Sin embargo, frente a este dato positivo, aparece una nota discordante; lo que podríamos denominar la constatación de la ruptura social, puesta de manifiesto por la separación entre lo que opina la población informada y lo que es el sentir de la población no informada, que representa el 85% de la muestra, la mayor brecha en la historia de esta investigación.

En la encuesta de 2016 a la población general, la confianza de esta en las empresas era de un 53%, en los medios de comunicación era de un 47%, en los gobiernos era del 42%, y en las ONG era del 55%, pero el *gap* entre lo que opina la élite y el resto de los ciudadanos es de dos dígitos.

Las cifras del informe Edelman, presentadas en Davos en 2019, informan que la confianza en las ONG es de un 57%, en *business* es del 56%, en el gobierno es de un 47% y en los medios de comunicación es de un 47%, pero el *gap* entre la confianza del público informado y el no informado se consolida. El diferencial mayor se encuentra en el Reino Unido con 24 puntos, Canadá con 20 puntos, Francia con 18 y en EE.UU. con 13 puntos. Los divergentes niveles de confianza entre la masa de población y el público informado acerca del futuro señalan una *continued underlying root* en la estructura de la sociedad afirmó Stephen Kehoe, *Global Chair, Global Practices, Sectors & IP* de Edelman.

Esta brecha aconsejaba no dar por hecha la recuperación de la confianza a nivel global y advierte de los riesgos de la situación como el crecimiento de los populismos, el bloqueo de la innovación y el resurgir de las tentaciones proteccionistas. La sociedad dual se está haciendo presente en las calles con los movimientos registrados en Francia (Gilet Jaunes), la marcha de las mujeres en India...

### **Opinan los expertos: los movimientos de protesta en París**

#### **Joaquín Almunia, exvicepresidente de la UE, comisario europeo**

***“El sistema tiene niveles de aguante, pero que a veces estallan”***

***Son brotes que no tienen ahora una identificación con una clase social. Son brotes de indignación por utilizar la palabra que se utilizaba aquí, que estaba movida o ligada en España a los jóvenes... En Francia son más bien miembros de las clases medias, del sector servicios, de zonas más deprimidas, que se sienten abandonadas, que no se sienten atendidas con la misma atención por parte de los líderes políticos, de sus principales mensajes. El sistema tiene niveles de aguante, pero que a veces estallan. En Francia, además, tienen una tradición revolucionaria importante. Como por otro lado, ese tipo de estallidos los tiene Cataluña a lo largo de su historia.***

Y un dato que completa los anteriores y que ofrece una visión global de la situación de la confianza: dos de cada tres países encuestados se encuentran en territorio desconfiado, es decir donde el nivel de confianza en las instituciones (empresas, gobiernos, ONG y medios) está por debajo del 50%.

La investigación de Radar 2016 de GlobeScan cifraba en uno de cada dos participantes (49%) los directivos que creían que su compañía generaba un buen nivel de confianza y solo un 21% opinaba que su empresa generaba un alto nivel de confianza (GlobeScan y Corporate Excellence 2017: 8).

Antonio Horta-Osorio, consejero-delegado del Lloyds Banking Group considera que la confianza en la banca “Tardará mucho tiempo en recuperarse. Se nota

la animosidad de muchos contribuyentes a los que les ha costado muchos millones rescatar de la debacle a las entidades” (Quino Petit, 2017).

### **Opinan los expertos: las causas de la caída de la confianza**

**Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense:**

***“Los culpables (de la crisis) han sido los hechos, los comportamientos. Déjate de comunicación”***

**Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence:**

***“El origen del rol deficiente de las empresas en la sociedad tiene que ver con el sistema de incentivos, con cómo se define el éxito”***

*La crisis no es la única causa, de hecho, yo creo que la crisis es consecuencia de cómo se han gobernado las empresas. Creo que, en términos generales, si intento pensar, en mi opinión, el origen del rol deficiente de las empresas en la sociedad tiene que ver con el sistema de incentivos, con cómo se define el éxito. Qué significa tener éxito y, por lo tanto, cuáles son los indicadores que yo utilizo para medir el éxito y los indicadores que utilizo para remunerar a los directivos de una organización.*

*Y creo que venimos de una época muy larga en la que el éxito se ha medido en términos puramente financieros, de manera que éxito significa conseguir unos retornos financieros a corto plazo que permitan remunerar básicamente a uno de los grupos de interés, del que depende el futuro de las organizaciones, que son los accionistas, y por lo tanto, en el cuadro de mando que define los planes estratégicos y los criterios de éxito, las empresa han tenido indicadores financieros que han ligado a las políticas de remuneración de los directivos y, por ende, han incentivado que los directivos consigan esos objetivos financieros que son siempre de corto plazo y que están siempre orientados a la creación de valor para el accionista.*

*Eso ha provocado el origen de la crisis o de las crisis que han sucedido, tanto*

en el 2001 con la caída de Enron y de Arthur Andersen, como en el 2008 con la crisis que se inicia en Lehman Brothers en la banca de inversiones en EE. UU. Y es que no puede ser una sorpresa, es decir, si tú defines el éxito como el corto plazo y la consecución de objetivos puramente financieros y remuneras y premias así a los directivos, ¿qué es lo que van a hacer los directivos? Pues esforzarse por conseguir esos objetivos. **Si solo piensas en el corto plazo y solo piensas en el stakeholder, en el accionista, para conseguir esos objetivos tienes que convertirte en una empresa “depredadora” y prescindir de cualquier criterio que tenga que ver con pensar a largo plazo** o en los impactos que puedas tener en el medio ambiente, en la relación con los proveedores o los derechos humanos, porque necesitas conseguir esos objetivos a corto plazo y, por tanto, los directivos lo que están haciendo con esa lógica es destruir el valor de largo plazo de las empresas.

Es como si estuvieran descapitalizando el poder de una empresa que perdurar en el tiempo a cambio de unos objetivos a corto. Y no es porque sean tontos o no sean inteligentes sino porque les están premiando por eso. Y creo que eso, además, produce un conflicto de interés entre los propietarios de la empresa, que son los que tienen una perspectiva de permanencia en el largo plazo y unos directivos que, por conseguir los objetivos a corto, lo que están haciendo es erosionar el valor de largo plazo de la empresa.

**Creo que la consecuencia de la crisis es haber pensado y mantenido ese rol de la empresa como generadora de riqueza a corto plazo y haberse gobernado con indicadores puramente financieros, definiendo así el éxito. Por lo tanto, la crisis era cuestión de tiempo.** Y si seguimos con los mismos criterios, volveremos a tener otra crisis en un periodo de tiempo..., el que sea.

**Elena Gutiérrez, profesora de la Facultad de Comunicación de la UNAV:**

**“Cuando tienes directivos que gobiernan sus organizaciones desde una perspectiva del interés propio, ya estás lanzando un mensaje, luego, eso ya es una dimensión comunicativa”**



*Cuando los ciudadanos ven que se aleja un poco las expectativas del bien al que tienen que servir las instituciones, y cuando digo bien, lo digo en todo su significado, ahí es donde se quiebra la confianza. La confianza se basa -y de eso hablan autores como Niklas Luhmann y otros-, en esperar algo bueno de alguien, para que el sistema funcione.*

*Y lo que se espera de las instituciones es que gestionen distintos bienes, cada uno en su ámbito. La institución pública gestiona unos bienes, la empresa gestiona otros, riqueza, empleo, impresiones, lo que sea. ¿Qué ha ocurrido? **Que llevamos una época que, aunque no es nuevo en la historia, esto ya se hablaba desde que apareció el sistema capitalista, por otro lado. Pero cuando se resquebraja o el público destinatario de esos bienes se ve decepcionado, se crea la tormenta perfecta para que esta crisis de confianza que llevamos desde el año 2000, no acabe de recuperarse.***

*La cuestión es qué elemento causal ha tenido la comunicación, antes de abordar las soluciones. Siendo críticos, la comunicación ha tenido mucho que ver y tiene dos dimensiones. Una es la dimensión comunicativa per se de los actos de gobierno. Cuando tienes directivos que gobiernan sus organizaciones desde una perspectiva del interés propio, ya estás lanzando un mensaje, luego, eso ya es una dimensión comunicativa. Se comunica por los hechos. Si a eso le unimos unas expectativas y una gestión de los mensajes públicos - que es lo propio que hacen los comunicadores, trasladar mensajes institucionales o corporativos a la sociedad, que además suelen ser autorreferenciales porque ha habido poca auto crítica-, pues pienso en el ciudadano que está recibiendo el mensaje de los hechos, de los asuntos de cómo se gobiernan las organizaciones, y los resultados que eso implica, más los mensajes institucionales, ya diseñados estratégicamente y planificados por las organizaciones, el resultado es una mezcla interesante. Hemos estado prometiendo con un mensaje que ha sido -por decirlo pronto y mal- “somos esto”, “hacemos las cosas así de bien”. Por decirlo de alguna manera, ha sido un estilo comunicativo poco crítico.*

*Y, de repente, cuando hay problema, la gestión de crisis es evitar que el*

*problema salga a la luz, es la mentalidad que ha habido a veces de gestión comunicativa. Eso no ha sido bueno para la institución.*

**José Manuel Velasco, presidente de la Global Alliance:**

**“La crisis ha acelerado y ha desnudado una sociedad que iba muy escasa de ropaje ético”**

*Yo creo que **la crisis económica ha acelerado la caída de la confianza, pero no es la causa fundamental. Creo que la causa fundamental es la debilidad de un sistema de valores o un sistema moral.** Recuerdo que Gonzalo Anes, director de la Real Academia de la Historia durante muchos años hasta su muerte, me comentaba que, en el caso de España, el sistema católico de imposición obligada, cuando llega la democracia es eliminado, pero no es sustituido por un sistema de valores cívicos. Y entonces, ahí se produce un vacío. Se produce una falta de referencias morales. Yo creo que todas las personas necesitamos referencias morales, llamémoslas morales, llamémoslas éticas, un sistema de referencias para convivir, y ese sistema se ha debilitado. **El capitalismo, quizás ahora sí que es consciente del daño que le produce ese déficit de valores morales, pero al principio se sintió muy cómodo en la debilidad de esos valores** y no hizo nada por construir.*

*El capitalismo, en un sentido amplio, no hizo nada por construir un sistema de valores. Y, como pasa con todo en la vida, creo que ahora nos va a costar más trabajo reconstruirlo porque lo tenemos que hacer sobre unas ruinas morales, y eso va a ser más difícil.*

*Volviendo al principio, yo creo que la crisis ha acelerado y ha desnudado una sociedad que iba muy escasa de ropaje ético.*

**Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom**

**“El tema más grave es la quiebra de confianza en el sector de los jóvenes, que son los que tienen que construir la sociedad”**

*Yo creo que se ha perdido la confianza no solamente en las empresas, sino, en general, en las instituciones representativas y sociales. La pérdida de confianza empresarial es una pequeña representación de la pérdida de confianza en general. En las empresas, en los sindicatos, los órganos de representación política, en los partidos políticos, en la judicatura, en todo. Pienso que, sobre todo, a partir de la crisis del 2008, ha habido una quiebra de la confianza brutal porque, al final, los antecedentes y problemas que generaron la crisis que han provocaron ese estado de desigualdad, pobreza, injusticia y daños a colectivos inmensos en todo el mundo, no se han solucionado.*

*Desde mi punto de vista, el tema más grave es la quiebra de confianza en el sector de los jóvenes, que son quienes deben construir la sociedad. Son los que están moralmente más justificados para invocar decisiones y provocar tomas de decisión. Y es muy peligroso, porque esos jóvenes están prácticamente nadando en los límites de las fronteras del sistema, y esta situación es terrible, porque una cosa es poner coto a ciertas desviaciones del sistema, que han sido nefastas, y otra cosa es irse del propio sistema. Fuera de ese sistema no hay nada. No hay nada bueno, ni nada que aporte solución a nada. Y los jóvenes están ahí. No tienen el más mínimo interés en reformar nada.*

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación**

**UNAV:**

**“La gente se aferra, de modo incluso crispado, violento, agresivo a referencias cercanas que dan seguridad, que dan certeza, que dan orientación”**

*Yo creo que hay recelo ante lo macro y refugio en lo micro, porque también, a la vez, dicen las encuestas desde hace muchos años, que hay otro gap en el modo en que se enjuicia la situación. La gente califica el contexto general como negativo, preocupante, alarmante, en decadencia, y en cambio, habla de sí mismo en términos más positivos. A mí me va bien, pero al país le va mal. En Europa nos va mejor que nunca en tantos sentidos, pero aun así la gente*

*es negativa, pesimista, tiene miedo.*

*En el ámbito macro **hay como una triple reacción negativa frente a ese mundo globalizado. De una parte, en la política, el nacionalismo; en economía, el proteccionismo, y en el ámbito de la cultura, la religión, el fundamentalismo o integrismo.** La gente se aferra, de modo incluso crispado, violento, agresivo a referencias cercanas que dan seguridad, que dan certeza, que dan orientación.*

*Porque hay un doble motivo para que se pierda confianza: crisis -sistémicas o ligadas a la corrupción- y la globalización. En ese contexto surgen caudillos que prometen salvación, como Chaves, AMLO o Bolsonaro, que denuncian el establishment y les prometan certeza, seguridad, solución. **La gente, en el fondo, intuye que esas promesas son falsas, pero necesitan a alguien que alimente la esperanza, aunque luego se compruebe que el remedio era peor que la enfermedad.***

#### **2.1.1.2. La sociedad es más injusta**

El informe de la ONG Oxfam Intermón de 2014, citado por Joaquín Estefanía en “Estos años barbaros” (2015: 108), aporta una visión sobre la injusticia a nivel mundial. Sus principales conclusiones eran:

“Casi la mitad de la riqueza mundial está en manos del 1% de la población.

”La riqueza del 1% de la población más rica asciende a 110 billones de dólares, una cifra 65 veces mayor que el total de la riqueza que posee la mitad más pobre de la población mundial.

”La mitad de la población más pobre del mundo posee la misma riqueza que las 85 personas más ricas del mundo.

”Siete de cada diez personas viven en países en los que la desigualdad económica ha aumentado en los treinta últimos años.

”El 1% más rico de la población ha visto como se incrementaba su participación en renta entre 1980 y 2012, en 24 de los 26 países de los Oxfam Intermón dispone de datos.”

”En Estados Unidos, el 1% más rico ha acumulado el 95% del crecimiento total posterior a la crisis desde 2009, mientras que el 90% se ha empobrecido aún más.”

El informe Oxfam 2017 *“Una economía para el 99%”* (Oxfam, 2017: 2), actualizaba la información sobre la situación social con los siguientes datos:

“• Desde 2015, el 1% más rico de la población mundial posee más riqueza que el resto del planeta.

• Actualmente, ocho personas (ocho hombres en realidad) poseen la misma riqueza que 3.600 millones de personas (la mitad de la humanidad).

• Durante los próximos 20 años, 500 personas legarán 2,1 billones de dólares a sus herederos, una suma que supera el PIB de la India, un país con una población de 1.300 millones de personas.

• Los ingresos del 10% más pobre de la población mundial han aumentado menos de 3 dólares al año entre 1988 y 2011, mientras que los del 1% más rico se han incrementado 182 veces más.

• El director general de cualquier empresa incluida en el índice bursátil FTSE 100 gana en un año lo mismo que 10.000 trabajadores de las fábricas textiles de Bangladesh.

• Un nuevo estudio del economista Thomas Piketty revela que en Estados Unidos los ingresos del 50% más pobre de la población se han congelado en los últimos 30 años, mientras que los del 1% más rico han aumentado un 300% en el mismo periodo.

• En Vietnam, el hombre más rico del país gana en un día más que la persona más pobre en diez años.

”Si sigue esta tendencia”, concluye el informe Oxfam, “el incremento de la desigualdad económica amenaza con fracturar nuestras sociedades:

incrementa la delincuencia y la inseguridad, socava la lucha contra la pobreza y hace que cada vez más personas vivan con más miedo y menos esperanza.

”El Brexit, el éxito de la campaña presidencial de Donald Trump, así como el preocupante incremento del racismo y la desafección generalizada que genera la política convencional provocan que cada vez más ciudadanos de los países ricos den muestras de que no están dispuestos a seguir aguantando la situación actual. ¿Por qué tendrían que hacerlo si la experiencia indica que las consecuencias de estas políticas son el estancamiento de los salarios, la inseguridad laboral y el incremento de la brecha entre ricos y pobres? El reto está ahora en plantear un modelo positivo frente a aparentes soluciones que generan en realidad más división”.

Por su parte, la Encuesta Financiera de las Familias, del Banco de España (Banco de España, 2017), asevera que el 10% de los hogares más ricos de España posee el 52% de la riqueza.

Según este estudio, la riqueza neta por hogar disminuye sustancialmente respecto a la anterior encuesta.

La riqueza media se redujo en un 22,1% entre 2011 y 2014.

Las disminuciones en la riqueza neta fueron generalizadas, excepto para los hogares cuya cabeza de familia tiene entre 65 y 74 años y los hogares de más renta.

Las caídas más acusadas las experimentan los hogares más jóvenes y los hogares de menor nivel de riqueza de más renta.

Un capítulo en crisis del decadente estado del bienestar es el que podríamos calificar “la situación de la protección social”. Una vieja utopía a la que nos habíamos acostumbrados era que el ciudadano estaba protegido desde la cuna a la sepultura, habitase donde habitase. Se trataba de estar protegido de la mano invisible del mercado, por el hecho de ser ciudadano, no solo para serlo. Ahora los datos que aporta la Organización Internacional del Trabajo resultan demoledores (OIT, 2017). “Pese al importante avance conseguido en la extensión de la protección social en muchos países del mundo, el derecho humano a la seguridad social sigue sin realizarse para la mayoría de la

población mundial. Solo el 45% tiene cobertura efectiva por al menos un beneficio de protección social, mientras que el 55% restante –unos 4000 millones de personas– no tienen protección alguna.

El nuevo estudio muestra además que sólo 29% de la población mundial dispone del acceso a una seguridad social integral –un pequeño aumento frente al 27% de 2014-2015– mientras que el 71% restante, 5.200 millones de personas, no están protegidas, o lo están sólo parcialmente.

Solo el 22% de los parados tiene derecho al seguro de desempleo y menos del 70% de los jubilados cobran una pensión pública, aunque la cantidad que cobran la mayor parte de ellos, no les basta para salir de la pobreza.

“Si sigue esta tendencia -concluye el informe de la OIT- el incremento de la desigualdad económica amenaza con fracturar nuestras sociedades: incrementa la delincuencia y la inseguridad, socava la lucha contra la pobreza y hace que cada vez más personas vivan con más miedo y menos esperanza” (OXFAM, 2017: 2).

Por su parte, el director general de la OIT, Guy Ryder, declaró en la presentación del *Informe mundial sobre la protección social 2017-2019: La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (OIT, 2017) que:

“La falta de protección social deja a las personas vulnerables a las enfermedades, la pobreza, la desigualdad y la exclusión social a lo largo de su ciclo de vida. Negar este derecho humano a 4.000 millones de personas en el mundo constituye un gran obstáculo para el desarrollo social y económico. Si bien numerosos países han realizado importantes progresos en el fortalecimiento de sus sistemas de protección social, todavía es necesario realizar grandes esfuerzos a fin de garantizar que el derecho a la protección social sea una realidad para todos”.

De vuelta a España, de acuerdo con el *Informe sobre el Bienestar económico y Material* de la Fundación La Caixa, la situación de la pobreza en España se enquistó pese a la mejora de la economía (Inma Ruiz Molinero, 2018).

Los datos más destacados se refieren a dos conceptos *nivel de vulnerabilidad*, donde un tercio de la población vive a merced de los vaivenes económicos, ocupando España la posición 25 en el ranking de los 28 países europeos y *pobreza consistente* -combinación de la debilidad económica (ingresos) y las privaciones materiales (modos de vida), donde España solo está por encima, en el mismo ranking, de Letonia, Lituania, Grecia, Rumanía y Bulgaria.

El problema que tiene España es que estas cifras no cuadran con los datos macroeconómicos, lo que produce un mayor clima de desconfianza y alienta la protesta social.

No resulta exagerado pensar que las élites aisladas en sus castillos han perdido la percepción de lo injusta que es la sociedad en la que están inmersos, lo que explica actitudes y conductas que causan irritación, desconfianza y rechazo por parte de quienes están más cercanos a la figura medieval de siervos de la gleba que a la de ciudadanos de una sociedad democrática.

El “efecto Mateo” que utilizó, por primera vez, el sociólogo Robert Merton explica la dinámica del enriquecimiento por un lado y el empobrecimiento por otro “Al que más tiene se le dará y al que menos tiene se le quitara para dárselo al que más tiene” (Mateo, 13:12).

### **Opinan los expertos: los retos de la sociedad actual**

**Joaquín Almunia, exvicepresidente de la UE, comisario europeo:**

***“Mucha menos capacidad para contrarrestar la polarización que genera la economía de mercado de las últimas décadas”***

*Se ha producido una polarización desde el punto de vista de la concentración de la riqueza. Polarización desde el punto de vista de la capacidad de sobrevivir en una sociedad con economía digital y con una fuerte dimensión financiera en la economía. **No todo el mundo tiene el capital humano, el conocimiento y las oportunidades suficientes como para subir a la parte***



### **de arriba de la distribución de riqueza y de ingresos.**

*El capitalismo tradicional, junto con el estado de bienestar, tenía unos ascensores de movilidad social muy potentes, que siguen existiendo, pero ahora tienen mucha menos capacidad para contrarrestar la polarización que genera la economía de mercado de las últimas décadas. Y eso, a su vez, produce una polarización sobre el territorio -que quizás está menos analizada-. Si miramos lo que está sucediendo en el mercado interior europeo, en muchos países de Europa hay políticas de cohesión, de redistribución interna en los países con fuertes estados de bienestar. Pero el valor añadido se va desplazando a determinadas áreas -atraídos por la tecnología, por las oportunidades que esta genera, pero mucha gente se queda atrás, no solo en su nivel de renta, sino en su acceso a las oportunidades nuevas que dan las grandes aglomeraciones urbanas, etc.*

***“El momento de transición genera incertidumbre, genera miedo al futuro, resistencias, tentaciones conservadoras, nostalgias”***

*Vivimos un momento de cambio, lo cual no quiere decir que “esto va a acabar mal”... El momento de transición genera incertidumbre, genera miedo al futuro, resistencias, tentaciones conservadoras, nostalgias...-. Pero al final, **la historia nos demuestra que se avanza, aunque sea a renglones torcidos. Esta actitud, en la que predominan las incertidumbres sobre las aspiraciones de mejora o la ambición de ponerse al frente de los cambios, hoy es muy típica de Europa. Si vamos a Asia esto no lo vemos. En Asia están más dispuestos a decir “bueno, vamos a ponernos más al frente de los cambios de lo que estamos, vamos a superar a los Estados Unidos, vamos a superar a los países tradicionalmente más avanzados, y nos lo vamos a comer crudos”. Son sociedades muy optimistas y muy dinámicas.***

***“Además del paro, se produce una falta de expectativas, gente mayor que ya no tiene capacidad de moverse”***

*Además del paro, se produce una falta de expectativas, gente mayor que ya no tiene capacidad de moverse hacia el área metropolitana, dinámica,*

moderna, con actividades de vanguardia, con posibilidad de recibir formación a lo largo de la vida... Y ello está produciendo **una polarización que no es solo a nivel de renta, sino también a nivel de oportunidades y de posibilidad de disfrutar de las ventajas de toda esta economía moderna que tiene muchas ventajas.**

Si observamos lo que sucede en las elecciones norteamericanas –lo veíamos en las últimas, las de noviembre de 2018-, la televisión ofrecía los datos de las elecciones a la cámara de representantes, estado por estado, mostrando con color azul las circunscripciones donde tenían mayoría los demócratas -allí los azules son demócratas-, las grandes áreas urbanas, o en algún núcleo peculiar por su condición de hub académico... El territorio rojo, republicano, era el más alejado de las grandes metrópolis donde predomina gente que se va quedando allí, más envejecida, con menos capacidad de competir por subir en los nuevos ascensores sociales... Eso también pasó en el Brexit, en el Reino Unido. Puede estar pasando, también, en la Europa continental.

**“En España no tenemos áreas lo suficientemente densas en cuanto a oportunidades para poder beneficiarnos de todos estos avances”**

Si tú miras dónde están los problemas más agudos de populismo de derechas, xenófobos, proteccionistas ... son países de todo el centro y el este de Europa, no solo por su historia y su menor experiencia democrática, sino también porque **no están tan cerca del núcleo central del mercado interior.** Y vamos a ver qué pasa en España -que también estamos alejados-, porque no tenemos áreas lo suficientemente densas en cuanto a oportunidades para poder beneficiarnos de todos estos avances, como para atraer gente; más bien, corremos el riesgo de que el valor añadido se vaya desplazando a otros lugares.

**“Eso genera reacciones de desconfianza hacia las instituciones y desconfianza hacia el establishment”**

Y eso genera a su vez, claro, reacciones defensivas. Reacciones de desconfianza hacia las instituciones y desconfianza hacia el establishment.

*¿Qué sucede en las empresas? Las pequeñas hacen lo que pueden por sobrevivir, salvo que se inserten en un nicho de prestación de servicios, proporcionando bienes intermedios a las grandes o accediendo a algunos mercados. Pero si no, la generación de riqueza se va concentrando. Se generan muchas desconfianzas y problemas de legitimación.*

*La reflexión de cómo reaccionar al populismo es, por una parte, política. Sin duda. Pero hay también una reflexión social y de agentes económicos, ¿no? ¿Cómo se vertebra una sociedad que enfrenta estos desafíos, hasta ahora no lo suficientemente resueltos? ¿Qué papel juegan los partidos, los interlocutores sociales, los líderes de opinión, los movimientos sociales intermedios y, por supuesto, qué papel juegan las empresas?*

#### **2.1.1.3. El comportamiento de las élites**

Estos hechos no se explican, si no se tiene en cuenta otro rasgo de la sociedad occidental. El secuestro de la política por las elites que consiguen que las leyes y las regulaciones se ajusten a su interés particular y no al interés general que debería estar definido y protegido por los parlamentos, gobiernos y reguladores.

A esta conclusión llega el informe “*Gobernar para las elites. Secuestro democrático y Desigualdad económica*” (OXFAM, 2014: 3) elaborado por la ONG Oxfam Intermón y distribuido a la elite de financieros, empresarios y periodistas reunidos en Davos para asistir Foro Económico Mundial reunido en Davos en enero del 2014.

Una de las tesis del estudio era terminante en su formulación. “Los gobiernos sirven abrumadoramente a las élites económicas en detrimento de la ciudadanía de a pie”. El estudio parte de una encuesta realizada en seis países (España, Brasil, India, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos) y recoge una opinión muy preocupante: La mayoría de las poblaciones han llegado a creer que las leyes y normativas están concebidas para beneficiar a los otros (los ricos).

Un caso que evidenció el intento de control del poder legislativo por la banca americana fue la campaña puesta en marcha por esta para evitar el nombramiento de Elizabeth Warren, catedrática de Derecho Empresarial de la Universidad de Harvard como presidenta de la Oficina de Protección del Consumidor Financiero, organismo de vigilancia creada por la Ley Dodd-Frank. Warren no consiguió la presidencia del organismo que ella había diseñado, sin embargo, los bancos no ganaron la batalla contra Warren de forma definitiva, tuvieron que seguir soportando sus iniciativas controladoras desde el Comité de Supervisión del Congreso.

La historia de las finanzas de los últimos años revela otra característica de las elites: son inmunes a los fracasos. Las indemnizaciones, cobradas por los responsables de la última crisis bancaria americana fueron cuantitativamente importantes, escandalosas.

Stanley O' Neil que recibió una recompensa de 161 millones de dólares, cuando dejó Merrill Lynch, y Charles Prince, que obtuvo 40 millones al dejar Citigroup son algunos de los casos de premio al fracaso.

En este apartado no conviene pasar por alto lo que se ha venido llamando “puertas giratorias” o “captura del regulador” y que consiste en el pase, casi automático, de un funcionario perteneciente a un organismo regulador a un puesto en el sector económico que vigilaba. En España recientemente hemos tenido el caso de un director general de Regulación y Estabilidad Financiera del Banco España que ha pasado a la presidencia de la Asociación Española de Banca Privada. No es de extrañar que el ciudadano piense que existe una minoría social que es ajena a los fracasos, unos privilegiados que deambulan de un lugar para otro con una especie renovada de patente de corso, lo que no deja de producir una crítica a tal estado de cosas, es decir, al sistema de economía de mercado.

#### **2.1.1.4. Malas prácticas empresariales**

Desde el estallido del escándalo de Enron en 2001 el sistema capitalista ha sufrido en su reputación el impacto de una serie de escándalos que han afectado a su credibilidad.

Es verdad que los escándalos han sido protagonizados por un número limitado de empresas, pero el problema radica en que las empresas implicadas por los escándalos son o han sido líderes en la economía nacional o en la economía global. Se puede decir que su pérdida de reputación constituye un daño sistémico al sistema económico en su legitimidad.

Sin ánimo exhaustivo se podría enumerar algunos de los principales conflictos Parmalat (2003), Arthur Andersen (2002), Laboratorios Merck (2002), WorldCom (2002), Man (2007) o Siemens (2008).

Andrew Ross Sorkin, periodista financiero y autor del libro titulado “Malas Noticias” describe en estos términos la hecatombe de la gran banca americana:

“La crisis financiera que surgió en 2007, exhibió en proporciones impensables el abuso de confianza y del engaño de unas entidades que no actuaron profesionalmente en la evaluación del riesgo y que endosaron productos tóxicos a otros operadores que tampoco dieron muestra de cuidado en la gestión de sus activos.

“En 2007, en el punto culminante de la burbuja económica, el sector de servicios financieros se había convertido en una máquina de creación de riqueza, llegando a inflarse hasta alcanzar más de del 40% de los beneficios corporativos totales en Estados Unidos. Los productos financieros –incluida una nueva serie de actividades financieras tan complejas que había muchos directores generales y junta de accionistas que no lo entendían- se convirtieron en una fuerza impulsora cada vez mayor de la economía del país.

“El sector de las hipotecas era un componente especialmente importante de este sistema, proporcionando préstamos que servían de materia prima para las elaboradas creaciones de Wall Street, formando con ellas nuevos paquetes y vendiéndolas por todo el mundo.

”Con todo, el beneficio que se estaba generando Wall Street, aportaba una riqueza de nueva generación que no se había visto desde la época de 1980, alimentada por deuda. Los titanes financieros confiaban en haber creado un nuevo modelo que podía ser exportado con éxito a todo el mundo.

”Pero mientras estaban ocupados en propagar sus valores financieros y produciendo sumas escalofriantes, las grandes compañías de intermediación habían estado impulsando sus apuestas con enormes cantidades de deuda. Las firmas de Wall Street tenían unas relaciones de deuda-capital de treinta y dos a uno.

”Esta fuerza destructiva de Wall Street, que surgió del colapso de la burbuja de las empresas punto.com y la caída que sobrevino después del 11-S fue en gran parte el producto del dinero barato. El ejemplo culminante de descontrol de la liquidez fue el mercado hipotecario-basura. En el punto más álgido de la burbuja inmobiliaria, los bancos se desvivían por conceder hipotecas a cualquiera que fuera capaz de firmar en la línea de puntos.

”En lugar de atenerse al riesgo propio, los bancos lo dividieron en fracciones que vendieron a los inversores cobrando en el proceso unos horarios desmesurados.

”Pero lo que planteó el mayor riesgo fue la ultrahiperconectividad de las instituciones financieras del país. Como consecuencia de la propiedad compartimentada de estos novedosos instrumentos financieros, cada banco empezó a depender de los demás y eso sin que muchos de ellos lo supieran. Si uno caía, los demás lo seguían como fichas de dominó” (Andrew R. Sorkin, 2009: 24-26).

Lehman Brothers, cuarto banco de inversión en Estados Unidos, quebró en septiembre de 2008. El índice Dow Jones perdió en la jornada posterior al anuncio de la quiebra un 4,42%, pero el valor en bolsa de Lehman Brothers bajó el 73%. Veinticinco entidades financieras quebraron y el rescate total de la banca americana costó 16.000 millones de euros.

Los casos de crisis empresariales producidos por conductas inapropiadas han continuado, ocasionando daños que se han concretado en lesiones patrimoniales y en multas de los reguladores.

La multinacional alemana Volkswagen perdió en el trimestre que se produjo el escándalo 3.400 millones de euros frente a los 3.200 obtenidos en mismo trimestre del año anterior. 21.000 millones de euros fueron las pérdidas en capitalización. Sin embargo, las ventas no se han contraído, aunque la firma alemana ha disminuido su cuota en el mercado europeo por primera vez desde 2007. Esta divergencia entre el comportamiento de los inversores y los consumidores se explica por varios motivos. Para los consumidores la fortaleza de la reputación de Volkswagen y su rápida reacción anunciando la revisión de los vehículos afectados han sido decisivas para el mantenimiento e incluso incremento de las ventas. El castigo de los inversores puede estar relacionado con una actitud cada vez más establecida de valorar las malas prácticas de una compañía como algo que resta valor en los mercados a las empresas.

La Comisión Europea sancionó con una multa de 1.700 millones en 2013 a seis grandes bancos internacionales por su participación en un acuerdo ilegal para manipular tipos de interés de referencia como el Euribor. Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, Société Générale, JPMorgan, Citigroup y RPMartin fueron los participantes en un acuerdo que, además de su carácter irregular, infringía uno de los principios de la filosofía de la economía de mercado: la competencia (Europa Press, 2013). Tras 13 meses de investigación, organismos de control de Estados Unidos, Gran Bretaña y Suiza impusieron en 2014 una multa de 3.400 millones a seis bancos, por manipular los precios de referencia del mercado de divisas, el 40% del cual se mueve en la City londinense. Los bancos sancionados fueron Citibank, HSBC, J.P. Morgan Bank of América, Royal Bank of Scotland y UBS (Sandro Pozzi, 2014).

En España, el caso Bankia ejemplifica el abuso de confianza por parte de la entidad en la venta de acciones preferentes y en la salida a bolsa. En el primer caso, el adjetivo preferente utilizado era claramente una comunicación engañosa, y en el segundo la información a los accionistas fue inveraz e incorrecta en aspectos relevantes. El rescate de la antigua Caja Madrid ha supuesto una inyección de 22.422 millones con cargo a las arcas estatales. El monto final de las reclamaciones por la compra de preferentes y por la compra de acciones está aún por determinar, dependiendo de la resolución de múltiples procesos judiciales en tramitación.

En este caso, el fracaso no radica en una despreocupación por una praxis ética, que sí hubo, sino en la deficiente configuración de los órganos del gobierno corporativo, concretamente de su Consejo de Administración formado en su mayoría no por personas independientes, sino por personajes con un currículo inapropiado para la misión que tenían que desempeñar.

#### **2.1.1.5. Crítica al sistema capitalista**

La verdad es que el capitalismo ha exhibido frente a sus enemigos una brillante capacidad de respuesta.

El marxismo logró el apoyo de los intelectuales, el monopolio de la modernidad y la vanguardia, creando una especie de iglesia laica en la que fuera de ella no había salvación.

La respuesta a este movimiento que impartía o retiraba credenciales, vino de la mano de la socialdemocracia, de la potenciación de las clases medias, de un estado del bienestar que en el imaginario colectivo era una oferta de servicios públicos que igualaban a las clases sociales ante los desafíos de la vida.

Antes de que se derrumbara el muro de Berlín los partidos comunistas, situados allende del mundo controlado por URSS, empezaron una operación de acercamiento a la denostada democracia liberal. El movimiento se conoció como el eurocomunismo.

La caída del imperio soviético desveló la maldad de los sistemas comunistas, su falta de respeto a los derechos humanos, sus asesinatos de estado, la muerte de una sociedad civil privada de la libertad y por tanto esclava.

Francis Fukuyama, en función de estos datos, se atrevió a pronosticar que la Historia como lucha de ideologías había terminado, la victoria de la sociedad liberal era absoluta (Francis Fukuyama, 1992).

El capitalismo se embarcó en el desmontaje de la socialdemocracia y en políticas liberales como marcos de desarrollo de la economía y de la sociedad.



El crecimiento económico fue, hasta la crisis del 2007, espectacular. En el periodo 1989-2008 la economía mundial creció de forma sostenida un 3,2% medio anual. En términos de Producto Interior Bruto, la producción anual mundial creció más de un 80% entre 1989 y 2008. Desde mediados de los noventa la tasa de crecimiento superó el 3% casi todos los años y entre 2004 y 2007 se aproximó al 5% anual.

Sin embargo, en este largo periodo de tiempo se dieron hechos que cuando llegó la crisis mostraron su peligrosidad encubierta por el optimismo que el crecimiento había hecho sentir a empresarios, políticos y ciudadanos. El principal fue el debilitamiento de los reguladores, lo que originó la pérdida de control del sistema financiero. El ejercicio de una libertad sin límites, la creencia en la bondad intrínseca del sistema de mercado configuro una realidad empresarial sin frenos morales.

Pero, quizá, lo que ha desatado la contestación crítica al sistema ha sido la gestión de la crisis.

“Las medidas de austeridad que ha impulsado Europa han originado un sentimiento de abandono ante los efectos que la crisis tuvo sobre el paro, la caída de ingresos y el deterioro de las condiciones de vida de los sectores sociales más débiles de la sociedad; de forma particular en jóvenes y niños que viven en hogares sin ingresos. Sentimiento de hostigamiento por el ensañamiento de las políticas de recortes de gastos sociales y de devaluación de los salarios sobre esos mismos sectores. Y sentimiento de agravio de la evidencia de cómo se ha ayudado con recursos públicos a los bancos y a los banqueros y, por el contrario, como se ha dejado en la cuneta del desempleo o del desahucio a los menos favorecidos” (Antón Costas, 2016).

Y este desamparo de los políticos en el poder es, en gran parte, la causa del nacimiento de los movimientos populistas de derecha e izquierda que han surgido en el mapa político de la vieja Europa, y que ponen en duda desde la calle y desde los votos, la legitimidad del sistema capitalista.

El cuestionamiento del sistema capitalista no solo es tema de los movimientos populistas. El premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz afirmaba en una entrevista reciente que “El sistema capitalista es un fracaso” porque “un

sistema económico que no proporciona bienestar a una parte muy importante de la sociedad, es un sistema económico que fracasa”<sup>1</sup>.

Especial interés, dado su poderoso liderazgo ideológico, lo constituye la última encíclica papal *Laudatio Si’*. Su pensamiento, muy rico en matices, se puede resumir en las siguientes ideas (Francisco I, 2015):

“54. El sometimiento de la política ante la tecnología y finanzas se muestra en el fracaso de las Cumbres mundiales sobre medio ambiente. Hay demasiados intereses particulares y muy fácilmente el interés económico llega a prevalecer sobre el bien común y a manipular la información para no ver afectados sus proyectos.

”56. Cualquier cosa que sea frágil, como el medio ambiente, queda indefensa ante los intereses del mercado divinizado, convertido en regla absoluta” (Francisco I, 2015: 43-45).

“108. El hombre que posee la técnica sabe que, en el fondo, esta no se dirige ni a la utilidad ni al bienestar, sino al dominio, el dominio en el sentido más extremo de la palabra.

”109. El paradigma tecnocrático también tiende a ejercer su dominio sobre la economía y la política. La economía asume todo desarrollo tecnológico en función del rédito, sin prestar atención a eventuales consecuencias negativas para el ser humano. Las finanzas ahogan a la economía real. [...] Pero el mercado no garantiza por sí mismo el desarrollo humano integral y la inclusión social” (Francisco I, 2015: 84-86).

“189. La política no debe someterse a la economía y esta no debe someterse a los dictámenes y al paradigma eficientista de la tecnocracia. La salvación de los Bancos a toda costa, haciendo pagar el precio a la población, sin firme decisión de revisar y reformar entero el sistema, reafirma el dominio absoluto de las finanzas que no tiene futuro y solo podrá engendrar nuevas crisis.

”La crisis financiera de 2007-2008 era la ocasión para el desarrollo de una nueva economía más atenta a los principios éticos y para una nueva regulación

---

<sup>1</sup> Participación de Stiglitz en el foro de investigadores de Montevideo 16 del 12 2015 recogidas sus palabras en la cadena *Tele Sur* y en el periódico uruguayo *El País*.

de la actividad financiera y especulativa y de la riqueza ficticia” (Francisco I, 2015: 144, 145).

“194 [...] Necesitamos cambiar el modelo del desarrollo global” (Francisco I, 2015: 148).

“Era de irresponsabilidad” calificó el G20 en septiembre de 2009<sup>2</sup> la crisis financiera que comenzó con la desaparición del Lehman Brothers y cuya autoría es múltiple. Según José Manuel González Páramo, ex consejero del BCE, afirmó:

“Fallaron todos. Fallaron los gobiernos y sus políticas fiscales. Fallaron los bancos “centrales”. Fallaron los supervisores y los reguladores financieros. Fallaron los bancos y sus mecanismos de control y fallaron los ciudadanos que, por ignorancia o avaricia participaron con entusiasmo en la fiesta financiera e inmobiliaria abandonando los estudios por el ladrillo o jugándose los ahorros en una lotería que siempre toca, comprando duros a pesetas”<sup>3</sup>.

José Ángel Sánchez Asiaín remacha las palabras de Paramo al afirmar que “los bancos, prácticamente todos, fracasaron a la hora de evaluar riesgos. Es decir, que se equivocaron todos los actores del mundo bancario”<sup>4</sup>.

Para el G20

“hubo conductas temerarias y una falta de responsabilidad. Los fallos de regulación y supervisión, además del riesgo imprudente e irresponsable asumido por los bancos y por otras instituciones financieras crearon una peligrosa fragilidad financiera, lo que contribuyó significativamente a la crisis actual”<sup>5</sup>.

El populismo es, entre otras cosas, la expresión del rechazo al sistema capitalista por una fuerza política que recoge el estado de ánimo de una sociedad que se ha visto golpeada por la crisis, por la sensación de sufrir un trato injusto, por el poco edificante ejemplo de las elites y por algo que en los

---

<sup>2</sup> Cumbre del G 20 celebrada en Pittsburgh (EE. UU.) el 24 de septiembre de 2009.

<sup>3</sup> *Discurso del Dr. José Manuel González-Paramo con motivo de su investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga 24 junio 2011. Pág. 10.*

<sup>4</sup> “*Algunas consideraciones sobre la crisis*” Intervención de José Ángel Sánchez Asiaín Real Academia de Ciencias Morales y Políticas 2 octubre 2014.

<sup>5</sup> Cumbre del G 20 celebrada en Pittsburgh (EE. UU.) el 24 de septiembre de 2009.

estudios del origen de las revoluciones figura como detonante y que no es otro que la pérdida de expectativas.

El populismo tiene su punto de partida en la “sociedad del malestar” lo cual supone que la baza que hay que jugar de cara a unas elecciones es “representar el malestar mejor que los otros; más que elegir se deselige; hay más rechazo que proyecto. No se vota para solucionar sino para expresar un malestar” (Daniel Innerarity, 2016).

En su libro sobre Podemos, *Asaltar los cielos*, José Antonio Torreblanca explica que

“la izquierda radical, sin actor para la insurrección global que reclamaba Negri tenía que tirar la toalla, lamer sus heridas y esperar una ocasión mejor y esto era así hasta el “hallazgo” bolivariano de Chávez. ¿En qué consistía el hallazgo? En construir un marco referencial alternativo para la llegada al poder por la vía democrática.

”A partir de Chávez, el camino para llegar al poder estaba claro: una estrategia, cambiar el marco referencial desde la izquierda al pueblo; un procedimiento, ganar las elecciones de forma democrática apelando a significados amplios; y un activo precursor de primera magnitud, el hiperliderazgo” (José Antonio Torreblanca, 2015: 69).

Podemos y las distintas fuerzas populistas que hoy florecen en los regímenes democráticos, no solo se limitaban a criticar al sistema capitalista, a lo que aspiran es a la acción, a cambiar el sistema.

### **Opinan los expertos: medición de los hechos**

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación**

**UNAV:**

***“Cuidado con la doble vara de medir, que es típica de nuestro  
establishment mediático y comunicativo en Europa”***

*Hay que tener cuidado con la doble vara de medir, que es típica de nuestro*

*establishment mediático y comunicativo en Europa. Yo vengo haciendo un test desde que llegó Trump al poder, muy sencillo, con alumnos, pero también con adultos, sobre Norteamérica.*

*El punto estrella del programa electoral de Trump: el muro que separará al país de México. Muro del que, después de dos años, aún no ha hecho nada. Es un mero proyecto. Es un mero proyecto. Ese muro ya existe y cubre la tercera parte de la frontera con México. Mil y pico kilómetros. Y pregunta, ¿ese muro quién lo construyó? No lo saben. Lo hizo Clinton. Cuando lo hace Clinton nadie se molesta, nadie protesta, nadie denuncia. Otro elemento estrella del programa de Trump: deportación de los inmigrantes sin papeles. Perfecto. ¿A cuántos deportó Obama? A dos millones. Obama deporta a esa gente, no es noticia, nadie se molesta... por tanto, ojo, según qué diga o haga alguien de mi bando es maravilloso. Si lo hace el otro es un crimen abominable. Hay como una doble vara.*

*Habrà que medir a Bolsonaro por los hechos. Trump es un patán, que habla así, sin ton ni son, y uno si se aferra a palabras... de acuerdo, la palabra tiene también una dimensión performativa y crea realidad, pero hay que ver, sobre todo, los hechos. Leyes, decretos, soluciones y acciones de gobierno, son también lo que importa.*

#### **2.1.1.6. De una regulación débil a una hiperregulación**

Como recoge Luis Fernández de la Gándara en su obra “Desregulación, crisis sistémica y modernización del Derecho de Sociedades” (2012: 185):

“El fracaso de los mecanismos reguladores va muy unido a la profunda revisión del Derecho de Sociedades Anónimas que siguiendo los pasos de los legisladores americanos adoptaron las legislaciones europeas y la práctica de sus empresas. El Derecho de Sociedades europeo ha experimentado la sacudida de la contraposición entre el derecho dispositivo y el auge de la autonomía de la voluntad y de los mecanismos de autorregulación. Un conflicto que se ha decantado por el principio “menos derecho y más mercado”.

“A partir del 2008 la confianza depositada en el capital reputacional , esto es, en las fuerzas del mercado para impulsar el comportamiento ético y llevar a cabo reformas estructurales, tiene su correlato en un rechazo de las normas jurídicas de carácter imperativo, relegando la intervención legislativa a un papel meramente residual , de tal suerte que el poder de la autonomía privada y el juego de la negociación contractual de cambio entre socios y directivos en condiciones de información y voluntariedad pasan a convertirse en elementos configuradores básicos del sistema propio del Derecho de las Sociedades”.

Este cambio se inspira en las teorías de Milton Friedman y la escuela de Chicago

“que denunciaba la capacidad del Estado para ahogar la iniciativa empresarial, y en consecuencia, el poder legislativo debe convertirse en mero facilitador del ejercicio de actividades privadas medidas por el patrón de la eficiencia. Los hombres de negocios son marionetas ingenuas de las fuerzas intelectuales que han estado minando las bases de una sociedad libre en épocas pasadas” (Fulton Friedman, 1970: 17).

Promovido por esta filosofía, pronto surgió, como señala el profesor José María Gondra, el impulso de

“agilizar y ampliar a toda costa la capacidad de maniobra financiera de los gestores. El mercado mandaba hasta el punto que la propia estructura jurídica de las empresas debía obtener el beneplácito de los mercados, de lo contrario su capacidad de supervivencia era mínima. Además, la voluntad política del legislador se revelaba cada vez más impotente y, a la postre, todo intento de singularización, al margen de las tendencias que marcaran los mercados financieros acabarían siendo un castigo para las propias sociedades, en particular para las *global players* nacionales con aspiraciones a jugar algún papel en el escenario económico internacional” (José María Gondra, 2010: 1173-1174).

Como ya señalaron Henry Hansmann y Rainier Kraakman en “*The end of History for Corporate Law*”,

“en la nueva época de los mercados y los inversores institucionales americanos, el sistema anglosajón de Gobierno Corporativo -basado en el

mercado- devino la meta hacia la que todos los países del mundo habían de converger” (H. Hansmann y R. Kraakman, 2001: 439-468-488).

Como escribe el profesor José María Gondra en el trabajo antes citado (Gondra, 2010: 1195),

“El mercado de productos, el mercado laboral de gerentes -tanto externo como interno-, el mercado de servicios de vigilancia y control (consejeros independientes, auditores, agentes evaluadores de riesgos, analistas, etc.) y sobre todo, el mercado de capitales y el de control, juegan un papel determinante, no solo ejerciendo el influjo disuasorio directo sobre los gerentes, sino induciendo el desarrollo de sistemas internos de control más eficientes y, de este modo ,a la larga modelando la estructura de gobierno de aquellas”.

Por su parte, Luis Fernández de la Gándara, en su obra “Desregulación, crisis sistémica y modernización del Derecho de Sociedades” afirma que la crisis que se inició con el hundimiento y desaparición de Lehman Brothers

“puso de manifiesto tanto en América como en Europa la incapacidad del poder disciplinario del mercado para prevenir y sancionar la actuación de buena parte del sistema bancario. Los riesgos, sin embargo, existían porque la mayoría de los riesgos presentes antes de desatarse la crisis de 2008 y en alguna medida causantes de la misma, eran ya conocidos por el mercado, en algunos casos de forma completa, sin que los reguladores acertaran a detectarlas y menos aún los inversores racionales a entender, debido a la creciente complejidad de los productos y servicios financieros, los mecanismos y consecuencias anudados a los mismos. Todo ello, además en un momento histórico en que la transparencia -una herramienta por lo demás costosa e intrusiva – se había convertido en el más poderoso instrumento de regulación de los mercados corporativos y financieros. [...]

“Que en ningún caso de crisis sistémica cabe, es que los mercados se gobiernen exclusivamente con reglas de aceptación voluntaria. Frente a los episodios más graves, las normas autoimpuestas carecen de suficiente poder sancionador, sin que a estos efectos baste tampoco la pérdida del llamado capital reputacional” (Luis Fernández de la Gándara, 2012: 189-194).

Fernández de la Gándara también mantiene que

“la tendencia actual después de la crisis se resume en la idea de que sale de la crisis con mecanismos globales y regionales más fuertes, con una resuelta intervención tanto de los Bancos Centrales como de estados nacionales con el fin de superar la deuda y el déficit y en lugar de hacer responsables a las entidades financieras y grandes bancos por ignorar el riesgo, dejándoles quebrar, en los tiempos actuales, cada vez más los reguladores desoyen el veredicto de los mercados inclinándose durante años por mantener esas malas prácticas con la concesión de nuevas ayudas y la movilización de recursos sin apenas rentabilidad, una suerte de subvención que las empresas más eficientes y ortodoxas dispensan a las menos escrupulosas y más arriesgadas” (Fernández de la Gándara, 2012: 176).

Sin embargo, esto que ha sido así en los tiempos de gestión de la crisis financiera, ha dejado paso a una política más contundente como se ha visto en la actuación de la autoridad europea en el caso del Banco Popular, en el que no ha habido rescate por parte del Estado, sino venta a un precio simbólico a otra entidad, se ha sancionado a los accionistas con la pérdida total de su inversión y la operación se ha saldado sin gastos del erario público.

En el contexto “de una sociedad donde todo está vuelto hacia fuera, descubierto, despejado, desvestido y expuesto. La economía capitalista lo somete todo a la coacción de la exposición, todo se desarrolla delante de los bastidores”, según Byung-Chul Han (2012: 29).

A modo de ejemplo de fallos del mercado y de los reguladores podemos citar el caso Madoff o la actuación del Banco de España en el caso del sistema financiero lo que llevó a Durao Barroso (presidente de la Comisión Europea desde el 23 de noviembre de 2004 hasta el 31 de octubre de 2014) a acusar al Banco de España de ocultar la situación del sector en una conferencia pronunciada en la Universidad Menéndez Pelayo, en Santander.

En palabras de Ernesto Kaizer, en el periódico El País, “el Banco de España maquilló la regulación (normas y circulares contables) al estallar la crisis en 2008 para mitigar y diferir el reconocimiento de la gran morosidad existente, derivada de la expansión crediticia que alimentó la burbuja inmobiliaria” (Ernesto Ekaizer, 2017).



De acuerdo con los “consejos” que el Comité Técnico de Coordinación (CTC) daba a los inspectores de la entidad, los créditos morosos continuarían siendo clasificados como normales con lo que se conseguía que las provisiones se mantuvieran entre el 10% y el 15% y no en el 25% que eran las provisiones que debían practicarse a este tipo de impagos. Se conseguía de esta forma que los resultados contables no sufrieran, aunque no ofrecieran una imagen fiel de la situación de la contabilidad. Serán los decretos del ministro de Economía, Luis de Guindos, los que contribuyeron a aflorar la realidad, al exigir un aumento de las provisiones del orden de 60.000 millones. La Dirección General de Supervisión confió en que con el maquillaje contable se podría ganar tiempo ocultando a los mercados los graves problemas que sufrían, sobre todo, las cajas de ahorro. Con ello, se retrasaron las acciones y se agravaron aún más los problemas<sup>6</sup>.

Los datos hasta aquí expuestos nos muestran los perfiles de la actual situación de la sociedad: desconfianza generalizada, sobre todo entre la población menos informada, desequilibrio entre los recursos asignados a las distintas clases sociales, sentimiento de injusticia social, elites carentes de responsabilidad, reiteración de conductas empresariales apartadas de unos valores éticos, serio cuestionamiento del sistema capitalista, riesgo de crecimiento de los movimientos políticos extremos y fallos de los reguladores.

“Los expertos distinguen tres tipos de fallos en el sistema capitalista (Duning, 2001)<sup>7</sup>:

- 1) Fallo de los mercados: riesgo moral, especulación excesiva (inmobiliaria y bursátil) y política macroeconómica equivocada.
- 2) Fallo de las instituciones: funcionamiento insuficiente de los sistemas de regulación y supervisión, infraestructura jurídica y financiera inadecuada, falta de rendición de cuentas o transparencia y modelos de información financiera inadecuados.
- 3) Fallo de las virtudes morales, que están en el centro del fallo de los mercados y de las instituciones. Fallos de esta clase son el capitalismo de casino y la

---

<sup>6</sup> Párrafo inspirado en “La supervisión del Banco de España alteró normas al estallar la crisis” de Ernesto Ekaizer.

<sup>7</sup> Dunning, John. 2011. Global Capitalism at Bay.

corrupción, la falta de verdad, confianza y responsabilidad social, la codicia excesiva de inversores o instituciones, el falseamiento de los balances y la manipulación ilícita de los mercados” (Hans Küng, 2011: 36).

### **Opinan los expertos: una visión de la regulación**

#### **Joaquín Almunia, ex vicepresidente de la Comisión Europea:**

**“La crisis financiera de 2008 es la plasmación máxima del fracaso de la confianza en la autorregulación”**

*Las instituciones, más que las compañías, son las que regulan el mercado. El capitalismo es una economía de mercado, pero necesita reglas. Necesita instituciones que definan esas reglas y que las hagan aplicar. Uno de los elementos que han mejorado la imagen de la economía de mercado, clarísimamente, no solo son los elementos de comparación con otros sistemas que han sido mucho peores, como el sistema comunista, es que en su seno se ha desarrollado el estado de bienestar. Y eso ha surgido del sistema capitalista, de la economía de mercado. Ha surgido por iniciativas políticas, por movimientos sociales, pero ha sido digerido durante décadas por parte de los agentes económicos, por parte de las empresas. **Si las empresas no actúan bajo ese tipo de instituciones, de reglas, y bajo la presión de movimientos sociales, será difícil que mejoren por sí mismas el funcionamiento de la economía** de mercado desde el punto de vista de la satisfacción de los intereses generales, de las aspiraciones de los ciudadanos.*

*En algunos aspectos, y en determinados momentos, ha habido excesos de regulación que burocratizan, que ponen trabas, que matan la innovación y ponen barreras al crecimiento, impidiendo el despliegue de las energías positivas que tiene la economía de mercado. Desde finales de los 70 y a principios de los 80 del siglo pasado se ha pasado sin embargo a una especie de visión milagrosa de la autorregulación, que ha fracasado. La crisis financiera de 2008 es la plasmación máxima de ese fracaso, de la confianza en la autorregulación.*

Más mercado, menos estado... En las facultades de económicas, en los manuales de economía hemos estudiado la existencia de fallos del mercado que exigen regulación, y por tanto intervención externa al simple juego del mercado para corregir esos fallos. Pero **durante las últimas dos décadas del siglo pasado, hasta la crisis financiera, se ponía más énfasis en los fallos del Estado y a la intervención pública de la regulación que en los fallos de mercado.** Sin duda, hay fallos de los dos tipos. Uno, cuando la intervención de los reguladores es excesiva. Otras veces, el fallo se origina por la ausencia de regulación.

**Daniel García Pita, abogado ex socio de Garrigues:**

**“A mí, la regulación, me parece excesiva”**

*A mí, la regulación, me parece excesiva. Pero bueno, no está mal. Lo que abunda no daña”.*

**Luis Fernández de la Gándara, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid:**

**“No creo, sinceramente, que la fórmula de “Más mercado y menos derecho” esté destinada a tener éxito”**

*Yo creo que la frase “más mercado y menos derecho”, que estuvo de moda en la época de una regulación laxa, fue una expresión feliz, en una época previa a la crisis que hemos sufrido en los últimos años, en particular la crisis de 2008 a 2014, **que ha puesto crudamente de manifiesto que encomendar a los agentes del mercado el funcionamiento del bienestar social y de la eficacia del sistema capitalista era una conducta bien intencionada, pero absolutamente desprovista de fundamento.***

*El mercado ha demostrado que su sistema auto fagocitario, que piensa solamente en el interés no común, sino en el interés del lucro y en el interés de los particulares y que, por lo tanto, se puede subvertir el sistema sin pestañear, sin escrúpulos. No creo, sinceramente, que la fórmula de “Más mercado y menos derecho” esté destinada a tener éxito. Otra cosa distinta es*

que la crítica que se le ha formulado al legislador, ingeniero social que sirve de soporte a un mercado justo, en la medida en que obedece a reglas de justicia material, sea una crítica que, en algunos momentos, ha estado bien fundada.

**El legislador ha carecido, en ocasiones por falta de preparación, por intereses creados o por falta de eficacia, de la función a la que está llamado a desempeñar**, que es establecer el modelo de la justicia jurídica en un sistema como el nuestro. Pero la función del Derecho, para mí, es una función, aunque sea por razones, no solo de deformación profesional, sino porque tengo esa honda convicción, es una función absolutamente necesaria. Sin el derecho, es muy fácil decirlo, estaríamos otra vez en el tiempo de los arévacos o de los reyes de los Taifas, pero el Derecho, en estos momentos, es ahora más necesario que nunca.

**Pedro Luis Uriarte, ex CEO de BBVA y consejero independiente de**  
**Técnicas Reunidas:**

**“La regulación debe saberse emplear a tiempo y en su justa medida, para que no ahogue o elimine las características más valiosas de las reglas del libre mercado”**

La regulación es absolutamente necesaria, porque la economía y los negocios no pueden discurrir solo guiados por esa “codicia” a la que hacía referencia aquel gran economista (Joseph A. Schumpeter).

Por tanto, **la regulación la tenemos que visualizar como un instrumento para conducir al mercado, a los negocios, por caminos que se adecúen a determinadas referencias éticas**. Como todo instrumento, la regulación debe saberse emplear a tiempo y en su justa medida, para que no ahogue o elimine las características más valiosas de las reglas del libre mercado, como es la colocación eficiente de los recursos.

Señalo esto porque percibo que, a veces, esos mecanismos de regulación están sometidos a un ciclo o, dicho coloquialmente, a la ley de péndulo. Tan pronto se aprecian épocas en las que la regulación desaparece y se aplica a rajatabla lo que antes calificaba como “ley de la selva”, a otras en las que las

*regulaciones y controles crecen exponencialmente. Esto es perceptible cíclicamente sobre todo en los mercados anglosajones.*

*Normalmente, ese último tipo de situaciones de control estricto suelen producirse cuando ha existido un hecho socialmente significativo que ha producido un impacto profundo, en los negocios, las instituciones y la propia sociedad, como hemos visto recientemente con la crisis global que hemos padecido, con singular virulencia, en Europa y muy en especial en los países del sur del continente.*

*Tras un periodo de “exuberancia irracional” de los mercados americanos, como los calificó por primera vez, en 1996, el que fue presidente de la Reserva Federal Americana entre 1987 y 2006, Alan Greenspan, los mercados de Estados Unidos se derrumban tras la quiebra de un gran banco global, Lehman Brothers, el 15 de septiembre de 2008. Tras ello, una tras otra van cayendo empresas gigantescas, rompiendo el principio “too big to fail”, instituciones y países, hasta llegarse a una situación casi equivalente a la de la crisis de 1929.*

*Esto obliga a gobiernos y bancos centrales a poner en marcha duras medidas de corrección y de control, con lo cual se pasa de aquella exuberancia al extremo opuesto, a la “regulación irracional”, lo cual también es negativo.*

*Lo califico de esta manera porque la adecuación de los negocios a patrones éticos mediante la promulgación de distintas normas no debe impedir nunca el conveniente desarrollo de las empresas y, por agregación, de la economía.*

**Juan María Nin, abogado-economista U.D., experto en finanzas y política económica internacional y exvicepresidente y exconsejero delegado de Caixabank:**

***“La crisis que hemos vivido en el 2008 es una crisis económica profunda de agotamiento de un ciclo largo”***

*Respecto a si la falta de regulación fue responsable de lo que ocurrió, hay que partir de la base de que la crisis es una crisis económica y todos aquellos que*

diagnostican la misma como una financiera, cometen, entre otros, dos errores que me interesa destacar:

1. Quizás por interés ideológico están cargando las culpas en un sector de la economía porque hacerlo es popular y da votos. Por lo tanto, instrumentalizan la crisis a su favor y sesgo ideológico y a corto plazo, olvidando el análisis profundo de las causas.

2. Cometen una falta de rigor en el análisis porque la crisis que hemos vivido en el 2008 es una crisis económica profunda de agotamiento de un ciclo largo, que podemos situar en su inicio en Bretton Woods, que coincide con una época de cambio de intensidad desconocida por la revolución tecnológica y digital. **En los estertores del final del ciclo se manifiesta, tú lo recordarás bien, y con ello voy a la regulación bancaria, con la primera sacudida “visible” que supuso la crisis de las Tecnocom en el año 2000; continúa con una aceleración de la crisis, y las medidas de corrección de política monetaria (Greenspan put) y otras que favorecen una contabilidad a valor de mercado como criterio último que, por definición, es procíclico.** Es decir, si vamos bien, excita el valor del mercado en positivo y te hace incurrir en riesgos más fuertes, y si va mal, te derrumba el valor de los activos para llegar incluso a valores cercanos al cero, lo que capa la asunción de riesgos. Por tanto, **de los .com a la explosión de la burbuja inmobiliaria y de esta a la caída del sistema financiero.**

Se pasa a una reducción fuerte de tipos de interés y una política de facilidad monetaria cuantitativa activista y heterodoxa de gran intensidad. Esto provoca un boom inmobiliario y de otros activos y con él, cuando este se agota, la caída de la Banca, imprudente en la gestión de los riesgos de final de un ciclo en el que la ingeniería financiera confiaba ilusamente en dominar los riesgos asumidos, **todo ello acompañado por una regulación laxa, “aflojada”, y una supervisión poco exigente e inexperta, en un coctel de ingeniería social y financiera que pretendía alcanzar una mítica estabilidad permanente, un Shangri-La económico imposible.**

No confundamos las causas de lo que ha sucedido, con fenómenos

consecuentes que, en cualquier caso, aunque con menos magnitud, se hubieran dado como en todo final de ciclo económico.

La banca es el capítulo final, pero el agotamiento del ciclo es la causa subyacente. Entonces, ¿por qué cae la banca con tanto estrepito? Porque, efectivamente, la exigencia regulatoria había cambiado a más laxa, pero también –y recuerdo en una reunión de Bilderberg en la que cuando planteé que un problema principal y adicional iba a ser la calidad deficiente de la supervisión” (lo que tú y yo entendemos como la Inspección), y no solamente la regulación, se produjo en el debate una argumentación contraria contundente. La regulación era el factor decisivo y la supervisión “in situ”, la policía en casa, algo accesorio, incluso una invasión del ámbito privado que podía acarrear responsabilidades para el Sector Público si se hacía mal. Buen argumento, pero no suficiente. Claro, cuando la regulación se hace muy laxa y, además tienes un supervisor, que se lo mira, desde dentro, todos los días o, desde fuera, también cada día, y se hacen test de estrés y se vigila de cerca, la cosa funciona, todo va, pero la Banca abordó un final de ciclo de bajada de tipos de interés por una política monetaria extrema, caída subsiguiente de márgenes y presión de resultados, emergencia de morosidad y pérdida de valor de activos, y un coste estructural elevado: **la Banca se asomó a la crisis como un protagonista final después de la tecnología e inmobiliaria, desarmada y, en general, mal gestionada aunque con las excepciones que es necesario recordar por lo meritorio de su gestión.**

La pregunta es: ¿toda? No. JP Morgan y West Fargo, por ejemplo, tuvieron un papel muy positivo. Bankinter, Sabadell, Santander Central Hispano y BBVA exactamente igual. Podríamos repasar la banca italiana, belga, holandesa, británica, alemana...que con idéntica regulación, vio a algunos que cumplieron y otros muchos que no. ¿Por qué? Para mí, **el factor más determinante estuvo en los valores de cada Institución, la calidad de sus gestores, ajustados a los mismos y también, la eficacia de la supervisión, porque la Regulación era idéntica para los que lo hicieron bien y los que lo hicieron mal.** El por qué uno sí y otro no es lo que hay que analizar y, no, abusar de la descalificación general que no sirve para el análisis. Al contrario, destruye e

*impide tomar decisiones correctas de reparación y rectificación.*

*¿Por qué unos sí y otros no? Porque si la desregulación hubiera sido la única causa hubieran caído todos. Caen los más débiles y peor gestionados, es verdad que con un facilitador: una regulación más laxa, pero más importante, con una pésima gestión.*

*Pero hay otro factor que se suma con el comentado al subyacente de la crisis económica y que a mí me interesa mucho: **en aquellos momentos de euforia de final de ciclo, muchos bancos cometen un error fundamental porque pierden la relación natural con el cliente.***

*Vimos una banca excitada, necesitada de ingresos a corto para cumplir con unas exigencias de retorno de capital imposibles en el final del ciclo, con un coste de capital muy elevado en un escenario en el que los que no llegaban a cubrirlo, necesitaban ingresos como fuera para no ser absorbidos o caer. Y para esos ingresos, lo que hicieron fue alejarse del cliente, fabricar productos cada vez más complejos, más sofisticados, en el corto plazo, brutalmente rentables, pero que, cuando estalló la crisis, fueron productos frágiles, que cayeron y que produjeron pérdidas y daños en los clientes. Un buen ejemplo de lo que te digo, del subyacente de la crisis, es el crédito subprime, sustituto del negocio tradicional y responsable de calidad, exigente con el cliente y con la Institución que solo concede crédito cuando hay posibilidad cierta de retorno, en beneficio de todos. Un subprime es una basura que perjudica al cliente, al mercado de capitales que lo financian y a la economía en general. Un producto tóxico que solo se puede entender cuando se pierde la ya comentada relación Banco cliente hasta el final de la operación.*

*La banca perdió de vista la esencia de su función. Entonces, ¿la banca es la causa principal de la crisis? Pudo ser el detonante, pero no la única. Sí que el colapso financiero fue una consecuencia y, a la vez, causa de otros deterioros que magnificaron la crisis. La crisis es una crisis económica. Hay que hacer bien el diagnóstico. El sistema financiero fue la tercera gran ficha en caer. Primero fue la tecnológica, luego la inmobiliaria y finalmente el financiero. Sí. ¿La desregulación lo facilitó? Sí. ¿Una supervisión deficiente en un negocio*



*tan frágil, que tú y yo conocemos bien, contribuyó? Sí, mucho. ¿La mala gestión de riesgos? Sí. **Siempre dije, y lo comento en mi libro, que como consejero delegado y CEO durante las más graves de las crisis que hemos tenido, mi gran aliado siempre fue el Banco de España, la labor intensa y exigente de los inspectores del Banco de España, su exigencia, siempre tensa, para el cumplimiento de la regulación vigente en la fecha.** En este sentido, -fíjate qué fuerte o no puede ser la afirmación- de que los accionistas querían, legítimamente, dividendos; los clientes querían la máxima rentabilidad para sus productos de activos a pasivos; los empleados y sus sindicatos, el máximo de retribución posible por su trabajo, y así cada “stakeholder” pero la última ratio de solvencia y liquidez de la Institución, que asegurara su sostenibilidad, y la máxima exigencia, por más dura y más incómoda que pareciera para todos, de lo que exigía la sostenibilidad y creación de valor a largo plazo venía apoyada, sin duda, por el supervisor, para quién lo que más importaba, era la viabilidad final del Banco, igual que a mí.*

*Viable y a la vez excelente en sus deberes para con clientes, empleados y accionistas.*

## **2.1.2. LOS ERRORES EMPRESARIALES**

### **2.1.2.1. Una gestión volcada en la creación de valor para el accionista**

Durante muchos años el concepto “crea valor para el accionista” dominaba no solo el discurso corporativo, sino la conducta empresarial. No era un capricho. El Mercado liderado por los grandes accionistas (los grandes fondos de inversión) imponía a las empresas la realización de políticas tendentes a reducir los gastos y, de esa forma, aumentar los beneficios, es decir la retribución de los accionistas.

La base doctrinal se encontraba en una pléyade de autores como John D. Martin, Samuel H. Cox y Richard D. Macminn en *The Theory of Finance*, que sostenían la tesis de que “A decir de la teoría financiera moderna, maximizar la

riqueza de los accionistas conduce a una asignación óptima de los recursos económicos desde la perspectiva del conjunto de la sociedad” (John D. Martin, Samuel H. Cox y Richard D. Macminn, 1987: 122). La intuición que está detrás de eso es sencilla. La empresa crea valor para la sociedad porque el valor que asignan los clientes a su producción es mayor que el valor que atribuyen sus proveedores a los factores consumidos en tal producción (Rodríguez, 2003: 27).

El planteamiento corre en paralelo con la tesis de Milton Freeman sobre la Responsabilidad Social Corporativa. Para el premio Nobel

“las empresas como personas jurídicas no pueden ser responsables, la responsabilidad es una cuestión individual, los ejecutivos como individuos pueden en su vida privada hacer donaciones con cargo a su peculio individual, pero como administradores su máximo objetivo es lograr el máximo beneficio monetario. La responsabilidad en los negocios consiste en aumentar los beneficios” (Friedman, 1970: 17).

El beneficio deja de ser un resultado y se convierte en principio inspirador de la actividad empresarial, una especie de “Razón de Estado” un fin que justifica la utilización de medios sin cortapisas éticas, como se ha visto en los recientes escándalos empresariales, canonizada por un pensamiento que se sintetiza en la frase “Maximizar la riqueza de los accionistas conduce a una asignación óptima de los recursos desde la perspectiva del conjunto de la sociedad”.

“Sé da, por cierto, pues que buscar la eficiencia económica y maximizar la riqueza de los accionistas representa de hecho la mejor vía para favorecer los intereses de todos los partícipes, y la única fórmula en que las empresas pueden contribuir al bienestar colectivo, dentro del cual quedan al margen las consideraciones sobre la equidad y el problema de la distribución de la renta y riqueza en una sociedad” dice José Miguel Rodríguez Fernández (2003: 27, 28).

La doctrina de la creación de valor para el accionista, tan en boga en los últimos tiempos, ha encontrado dificultades para seguir siendo el eje de la gestión empresarial por diversas y poderosas razones.

Desde el punto de vista de la comunicación empresarial ha aislado a las empresas de los sentimientos de una sociedad en crisis primero y profundamente desengañada con el sistema.

Evidencia los daños colaterales causados por la aplicación de la doctrina, que han afectado a trabajadores, directivos, medios y proveedores, por no hablar de la crisis financiera y económica cuya causa no se encuentra lejana a la exclusiva preocupación por el beneficio.

La asignación a los directivos de ingresos extraordinarios vinculados a la valoración de sus acciones en el mercado ha llevado a contradicciones como el aumento de las retribuciones de los directivos y en paralelo a la reducción de las plantillas. Ejemplos de este tipo de dualidad lo encontramos con facilidad en los diarios económicos. Es el caso de la empresa AT&T que en el ejercicio de 1996 redujo la plantilla en 40.000 empleados, mientras su presidente, Robert E. Allen, se embolsaba 15,9 millones de dólares procedentes de sus opciones sobre acciones.

La crisis de ENRON está vinculada en gran medida a la sobreponderación del valor en bolsa de la compañía que supuso un enriquecimiento de los directivos amparado por una contabilidad tan creativa como infiel.

La filosofía sobre la creación de valor para el accionista resulta, como menos, paradójica. “Con el tiempo se ha ido distorsionando la idea de que lo verdaderamente importante es un sistema de libre mercado o capitalismo, al que, interesadamente, se ha ido asociando con el egoísmo material, la explotación del otro o la maximización de la función de consumo a toda costa” (Juan María Nin, 2017: 458).

En primer lugar, la situación del accionista dentro de una gran corporación no parece que le garantice una posición de referencia y control, resultando curioso que una figura, la del accionista, cuyo peso es residual y pasivo, fraccionado, sea elegida para orientar la gestión de la compañía. ¿Estamos ante un caso de despotismo ilustrado de matiz económico?

“Como hemos dicho supra, ya en 1932 Adolph Berle y Gardiner C. Means (*The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, 1932) llamaban la atención: “sobre la progresiva disociación de la propiedad y el control de las grandes sociedades anónimas con un accionariado muy disperso, había venido a arrojar en las manos de unos grupos reducidos- o directamente en las del *management*, en aquellas sociedades en las que la atomización del capital era más intensa- unos poderes exorbitantes, desvinculados por completo de la propiedad” (Adolph Berle y Gardiner Means, 1932).

“Ello suponía -a su juicio- de un lado, que los accionistas, es decir los propietarios, no ejercían el control sobre la propiedad invertida en la empresa, que cabía esperar de ellos. Había devenido una propiedad absolutamente pasiva. Del otro aparecían unos grupos reducidos, detentando de hecho amplios poderes de decisión sin riesgo apreciable de propiedad. Unos poderes, en parte, adquiridos por abandono de sus titulares originarios y en parte, usurpados a través de maniobras corporativas de los administradores o de los grupos que a estos controlan, que la tolerancia de un Derecho progresivamente relajado permitía revestir de legitimidad formal.”

“Supuesta -continúa afirmando Gondra- la divergencia de intereses de los que detentan este poder (grupo de control y gerentes) y de aquellos a los que ese poder primariamente debiera servir (accionistas), era de temer que dicho poder se tendiera a ejercer -por la falta de control efectivo de los socios, no suplida por la regulación del Derecho- dando prioridad a los intereses de los primeros sobre los segundos” (Gondra, 2010: 1179).

El resultado final de este proceso era, según Berle y Means, claro “El socio había sido desnudado virtualmente de todo poder dentro de la corporación y arrojado a una agencia que yace fuera de la misma: el mercado público” (Berle, y Means, 1932).

Consecuente con estado de cosas

“la protección por el Derecho de esa propiedad pasiva no parecía del todo justificada. Por otra parte, la lógica de la Economía, que es la lógica del beneficio como incentivo de una administración eficiente, pediría, de ser consecuentes, que a los propietarios (accionistas) autodegradados a una condición próxima a la de meros obligacionistas, se les retribuyera con una

remuneración fija, una suerte de salario de capital y que el *management* o, en su caso, al grupo de control se les atribuya el beneficio residual (Gondra, 2010: 1180-1181).

No mejor suerte ha corrido la posición del accionista individual en los planteamientos de la tesis contractual de la sociedad anónima que desposee a los accionistas de la condición de propietarios, “siendo considerados solo meros propietarios de los recursos financieros que aportan al proceso productivo, a cambio de una remuneración con el “sobrante”, después de ser retribuidos los dueños de los demás factores productivos.

La estructura fragmentada del capital en la gran sociedad anónima planteará en el interior del grupo accionarial un problema añadido de “acción colectiva”. En este caso, los accionistas, por su número, el riesgo limitado que individualmente asumen y la falta de información y conocimiento -se encuentran con grandes dificultades para ejercer- en su condición de “*residual claimants*”-un control efectivo sobre los gestores de la corporación”.

Los accionistas se ven obligados a delegar no solo la gestión, sino el propio control en un “colegio” reducido, un Consejo de Administración, reservándose ellos, para acordar en asambleas únicamente las decisiones más trascendentales (reformas estatutarias, fijación de objetivos generales, nombramiento y ceses de los miembros del Consejo, designación de auditores externos y poco más).

En el Consejo de Administración son, por lo general, los consejeros ejecutivos los que provienen del *management team*, los que tienen mayor peso en las tomas de decisiones. Poseen todo lo que les falta a los accionistas - conocimientos técnicos, información y cohesión- y a los propios consejeros no ejecutivos. De hecho, en lo que se refiere al nombramiento y el cese de los miembros del Consejo, aunque que sea competencia de la Junta General de Accionistas, es raro que esta desatienda las propuestas del presidente del Consejo. De este modo, todo acaba gravitando del lado “*Top Management*” (Gondra, 2010: 1189-1190).

Reforzando la tesis del profesor Gondra es necesario comentar que dentro del Consejo, los dominicales, los que se sientan en el órgano máximo por ser propietarios de un paquete relevante de acciones y que de alguna manera podían ser los portavoces de los accionistas pasivos, se ven superados por la mejor información que disponen los consejeros ejecutivos y los consejeros independientes a la hora de fundamentar decisiones y políticas, aunque también hay que señalar que en las grandes corporaciones los accionistas individuales o familiares solo poseen una participación muy pequeña en el capital social. Las participaciones importantes son propiedad de grandes fondos de inversión que suelen delegar en el presidente su gran paquete de votos.

El mercado se configura así:

- Como instancia prescriptora de los valores que deben inspirar el funcionamiento de las empresas.
- Como impulsor del darwinismo en el ámbito empresarial. Competencia al máximo.
- Como fuerza normativa de la estructura de dirección de las corporaciones.
- Como instancia que permite comportamientos no éticos, amorales.
- Como legitimador del modelo actual de empresa capitalista, defendido por su capacidad crear el valor de sobrevivencia.

En la junta general de accionistas se puede visualizar el papel vicario de estos con relación al Consejo. El número de asistentes es mínimo con relación al total de los accionistas. El presidente o el consejero delegado disponen del voto delegado de los ausentes, lo que permite obtener fácilmente una mayoría confortable. Las intervenciones de los accionistas díscolos no gozan de buen ambiente. Las presencias de representantes sindicales en el turno de preguntas son utilizadas como plataforma reivindicativa de asuntos de personal, con lo que son desviados por el presidente de turno a otros órganos de la empresa con la sabida disculpa de que no corresponde a esta asamblea el conocimiento de los problemas que se plantean. Los discursos de los presidentes y consejeros delegados incluyen un apartado más o menos amplio

dedicado a comentar la situación económica de la nación, a criticar o apoyar la política económica del Gobierno. También son frecuentes las referencias al marco internacional y los elogios a los empleados como el activo más valioso de la compañía.

No obstante, hay que reconocer que las asambleas han ido mejorando en cuanto a la información al accionista, pero siguen siendo en el ámbito español menos conflictivas que las que se desarrollan en otros países.

En muchas compañías, la rueda de prensa para la presentación de sus resultados una información más interesante que la ofrecida en la junta general. Es de lamentar que las crónicas que dan información del acto más importante de la vida societaria, no recojan las intervenciones de los accionistas que en algunas ocasiones pueden completar la visión actualizada de la compañía.

Últimamente se observa un cierto retroceso del objetivo de crear valor al accionista como eje de la gestión empresarial. Para Ana Botín (2014), el reto del sistema bancario debe ser “recobrar la confianza y que la recuperación llegue a más países, más sectores y más familias”. Isidro Fainé, presidente de Gas Natural y ex presidente de la Caixa sentenciaba en declaraciones al periódico Expansión que “La crisis ha llevado a la generalización de la desconfianza y a la pérdida de valores y frente a ello es necesario situar los valores éticos como prioritarios. Tanto para los directivos, los empleados y la sociedad en general” (Elena Pita, 2016).

En todo caso, la teoría sobre la creación de valor para el accionista como principio inspirador de gestión ha quedado desvirtuada por la realidad no ha contribuido en nada a la democratización de las empresas y el accionista no ha dejado de ser una figura decorativa. El declive del papel del accionista dentro de la compañía se ha consumado con la resolución por parte de la Unión Europea de la crisis del Banco Popular que en términos sencillos, ha sido una expropiación sin justiprecio. Las acciones se han valorado a cero, sin que hasta el momento se conozcan las razones de esta valoración negativa, cuando existía un informe emitido por la consultora Deloitte, informe secuestrado, por

cierto, que había establecido unos supuestos en los que valoraba la entidad intervenida.

Esta acción de los poderes públicos europeos podía encajar en el despertar del que hablaba Tony Judt, cuando afirmaba que “para evitar las bancarrotas nacionales y el derrumbamiento del sistema bancario, los gobiernos y los bancos centrales han dado giros considerables a sus políticas, diseminando generosamente dinero público en pro de la estabilidad económica y poniendo las compañías arruinadas bajo el control público sin pensarlo dos veces” (Tony Judt, 2010: 12).

#### **2.1.2.2. Una comunicación deficiente**

Quizá el primer error que ha cometido la comunicación empresarial, haya sido centrar gran parte de sus esfuerzos en defender la creación de valor para el accionista. Era un mensaje que chocaba frontalmente con el clima de malestar y de crisis que sufría la sociedad.

En algún caso concreto, en el mismo día, la información de una compañía recogía la cifra de los beneficios, los más altos de los últimos ejercicios y un expediente de regularización de empleo. Ha faltado sensibilidad y el resultado ha sido un deterioro de la reputación del sistema.

Ha fallado la comunicación como puente entre las empresas y la sociedad y en las situaciones conflictivas, los planteamientos jurídicos se han impuesto al diálogo, como se ha visto en el caso de las hipotecas que se han manejado con criterios y valoraciones que correspondían a épocas de prosperidad.

Estos fallos de comunicación no son hechos pasados. La actuación de la banca en el tema del conflicto hipotecario es claro caso de comunicación fallida.



## **Opinan los expertos: los riesgos de una comunicación inadecuada**

**Pedro Luis Uriarte, ex CEO de BBVA y consejero independiente de  
Técnicas Reunidas:**

***“Si no se sabe actuar bien y esos nuevos patrones de conducta no se comunican adecuadamente, lo cual es una cuestión clave, las consecuencias pueden ser muy negativas”***

*A veces, si no se sabe actuar bien y esos nuevos patrones de conducta no se comunican adecuadamente, lo cual es una cuestión clave, las consecuencias pueden ser muy negativas.*

*El ejemplo más claro lo hemos visto hace poco tiempo en España con el conflicto que ha surgido sobre las hipotecas, en el que ha quedado involucrada la banca. Por recordar lo ocurrido, se publica una sentencia de una sección de la Sala Tercera del Tribunal Supremo que rompe una doctrina de más de veinte años y, tras ello, hay una actuación muy torpe por parte de la cúpula del sistema judicial español. No se puede calificar de otra forma su reacción inmediata para cambiar esa decisión, utilizando como argumento, no la existencia de un error o de una grave injusticia en la sentencia publicada, sino el “impacto económico” que podría tener esta nueva regulación.*

*Una afirmación así equivale a decir, implícitamente, que el Tribunal Supremo debe actuar de inmediato, porque la nueva jurisprudencia puede hacer mucho daño a la banca, una auténtica torpeza. En un escenario en el que la justicia española tarda años en dilucidar cualquier tema, que actúe en menos de una semana para corregir, fulminantemente, una decisión de un órgano competente del Supremo, induce a la opinión pública a pensar que se han producido presiones de algún poder fáctico que no responden a criterios éticos, sino a otro tipo de razones, la defensa de determinados intereses económicos. Y si a esta actuación inusualmente rápida se añade el hecho posterior de que luego se revierta aquella rompedora sentencia por una mayoría muy ajustada, las sospechas crecen exponencialmente y surgen*

*inmediatas descalificaciones contra la máxima instancia judicial española.*

*Si, por último, todo lo anterior se explica y se comunica muy mal, pues la situación se presenta en titulares de distintos medios destacando que “la banca gana...” o que “las personas pierden...”, y expresiones de ese tipo, ¿qué es lo que origina? Un gran escándalo, un grave daño reputacional, porque esas actuaciones de la Justicia, y por deducción de la banca, parecen muy poco éticas.*

*Pero la historia no acaba aquí, porque tras ello se produce una actuación inmediata por parte de los poderes públicos para corregir lo que la opinión pública juzga, prácticamente por unanimidad, como un comportamiento poco ético. Para ello se establece una nueva regulación que se resume en una frase dirigida a la banca: “a partir de este momento pagan ustedes”. Y no solo eso, sino que además se le indica que “ese impuesto que van a pagar, no va a ser gasto deducible”. Y por último, y para rematar todo lo anterior, se concluye con una decisión, en clave de regulación: “vamos a crear un organismo que defienda los intereses de los consumidores y les obligue a ustedes, a los bancos, a comportarse éticamente”.*

*La conclusión que se saca de todo ello es que graves errores en la gestión de un tema complejo y de indudable trascendencia social como ha sido este, y fallos clamorosos en la comunicación de las decisiones adoptadas han dañado gravemente la reputación del Supremo y la de la banca.*

*Y es que hoy la sociedad, tras la reciente crisis, está muy sensibilizada y no tolera ya los comportamientos poco éticos de las empresas si se percibe que con ello se hace daño a las personas. Y menos aún, si se identifican con algunas de gran significación y baja reputación, como son las instituciones financieras.*

***Podríamos decir que, en determinados casos, la sociedad impone la ética en los negocios, o una mayor ética, mediante la presión de la opinión pública sobre el poder ejecutivo, al que obliga así a actuar. Y este lo hace mediante la aprobación de normas y de organismos reguladores”.***

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

***“En comunicación, la pasividad nunca ha sido una alternativa. Siempre ha sido mejor comunicar que no comunicar cuando has tenido un problema”***

*Yo creo que, visto con perspectiva, el tema de los desahucios ha sido un gran error. Un gran error.*

*[Esas fotografías han sido tremendas.]*

*La verdad es que ha sido terrible. Porque, ¿cuánto han saneado los bancos españoles en la crisis, fundamentalmente por el tema inmobiliario, en estos 10 años? Pues probablemente han debido sanear en total 300.000 millones de euros. No sé cuántos desahucios ha habido, ¿200.000, 300.000 desahucios? Pues el importe medio por desahucio lo mismo son 70.000€. Tú haces la cuenta, e igual estás hablando de que en todo el coste de la crisis, el coste de los desahucios fue de 14.000 millones de euros o algo así. Si en vez de hacer los desahucios hubieran llegado a algún tipo de arbitraje, de acuerdo, probablemente hubiese sido mejor.*

*[Yo creo que ahí empezó todo el mal]. Y con las preferentes. El tema de las preferentes fue un desastre. Se hizo mal por culpa de la Unión Europea, porque no dejó devolver el dinero, como sí permitió a los bancos italianos, que han sido más hábiles y han utilizado otra fórmula. En España, se utilizaron los arbitrajes de consumo como vía legal para devolver las preferentes, que al final ha supuesto la devolución del 90% del importe. Pero previamente, para poder restituirlo, ha habido que hacer un análisis caso a caso por parte de un tercero. Como consecuencia de este análisis, cuando el banco devuelve el dinero asume que lo comercializó mal. Entonces, tú mismo estás asumiendo que lo has hecho mal, lo que te deja en una situación muy débil.*

*Y volviendo al tema de la pasividad, **nosotros creemos que la pasividad no es una alternativa.** En nuestro caso, como no vivimos del gran público, porque afortunada o desgraciadamente nosotros vivimos de nuestros clientes, que son mensurables en su número y en su acceso, lo podemos hacer de*

manera individual. Pero, si te tienes que ir a un colectivo amplio como le pasa a la banca, desde el punto de vista de imagen, **hay que ir a actuaciones que mejoren la imagen del sector, explicando la realidad y poniendo medios y mecanismos que luchen contra esta tendencia general de los populistas.** Por ejemplo, una de las ideas que estamos sugiriendo es crear, a imagen de Francia y otros países, un consejo donde estén representados las entidades, los consumidores y los reguladores.

En ese consejo, que lleva años funcionando en Francia, entre los tres debaten todas las iniciativas que tienen los consumidores –“es que usted está cobrando mucho por no sé qué...”– y se llega a acuerdo. De manera que, aparte de un mecanismo de resolución de conflictos, tienes una posibilidad de comunicar, tienes un medio a través del cuál te enteras de qué está pasando y actúas. Pero **yo creo que hay que tener una actitud mucho más proactiva de la que están teniendo las entidades en estos temas de comunicación, para intentar contrarrestar la demagogia.**

En primer lugar, que la pasividad no es una alternativa. Tú lo sabes muy bien, de hecho eras el que lo defendías. En comunicación, la pasividad nunca ha sido una alternativa. Siempre ha sido mejor comunicar que no comunicar cuando has tenido un problema. Pero, desde luego, en esta situación más aún. ¿Por qué? porque, por ejemplo, cuando ha pasado lo que ha pasado hace poco en la banca ¿cuál ha sido la reacción de la banca? La pasividad. En una circunstancia como la actual se requiere una comunicación mucho más activa.

Yo creo que **con todo este tema de la desigualdad y los populismos es muy difícil el comunicar, pero lo que es negativo es la pasividad**, vuelvo a insistir. Y, además, **cuanto más pasivos seamos, más terreno van a ganar los populismos y peor estaremos.** Y cuando miras lo que ha pasado en la historia, siempre que los populismos se han llevado el gato al agua, ha acabado mal. Si tú escuchas los discursos de Salvini ahora en Italia, son los de Hitler. Son los mismos discursos.

Ha faltado anticipación a los conflictos como el de las hipotecas, a los movimientos sociales, como Podemos, entre otros, y ha faltado, porque la cultura de la escucha no se ha practicado suficientemente. El rumor de la calle no ha llegado a los despachos. Los dirigentes no entienden lo que está ocurriendo. Viven en entornos cerrados que les impide ver lo corrosivo que es para la democracia una persistente desigualdad y la diferencia de oportunidades.

Las grandes corporaciones se han alejado de los problemas que sufrían los ciudadanos, se han refugiado en sus lejanas torres, mientras el caos y la desesperanza corrían a raudales por los meandros de la opinión pública.

Frente a la condena rigurosa del sistema, ha existido una gran incapacidad para comunicar la evolución positiva de las sociedades que jugaban dentro de los esquemas de las economías, tanto desarrolladas como subdesarrolladas. No se han manejado los índices que atestiguan el profundo avance de la sociedad global. En esta línea de pensamiento camina Michel Serres, autor del libro titulado “Darwin, Bonaparte le Samaritain”, quien considera que “el género humano, en contra de lo predicado a los cuatro vientos por muchos profesionales del desastre, nunca ha vivido una etapa tan larga y tan intensa de paz” (Borja Hermoso, 2016).

“El escritor e historiador sueco Johan Norberg es otra de las voces destacadas de esta corriente de pensamiento. Defiende en su libro *“Progress: Ten Reasons to Look Forward to the Future”* (Progreso: diez motivos para mirar hacia adelante) que el capitalismo es el sistema que más ha hecho progresar al ser humano y que vivimos en el mejor momento de nuestra historia. “El mundo está mejorando rápidamente. De hecho, nunca antes el mundo mejoró así de rápido. Por cada minuto de esta conversación, cien personas salen de la pobreza”, explica

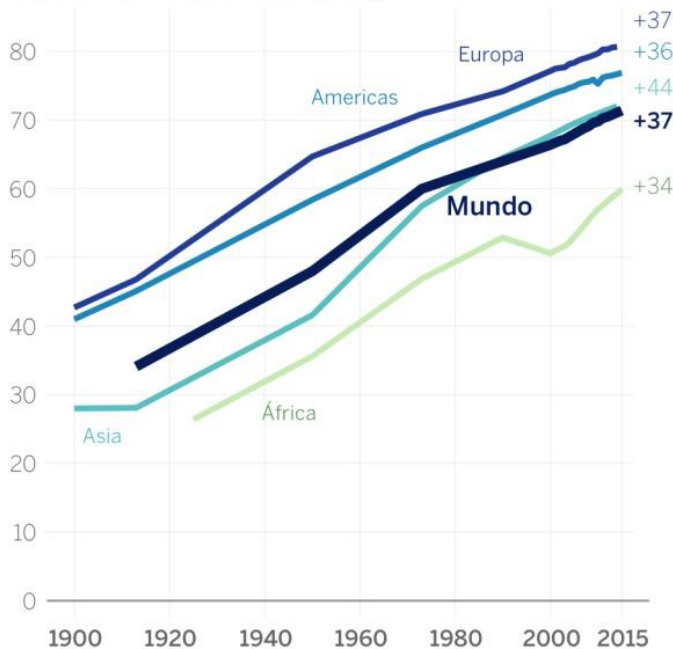
“Los datos respaldan estas afirmaciones.

“Nos muestran, por ejemplo, que los adultos disfrutan en la de vidas más largas y que la mortalidad infantil se ha dividido entre cuatro. En 1960, según datos de la OMS y el Banco Mundial, de cada cinco niños uno se moría antes de cumplir

cinco años; ahora sobreviven 19 de cada 20. En 2015 la esperanza de vida se situaba en 48, en 2015 en 71 (*Our World in Data*).

## Esperanza de vida

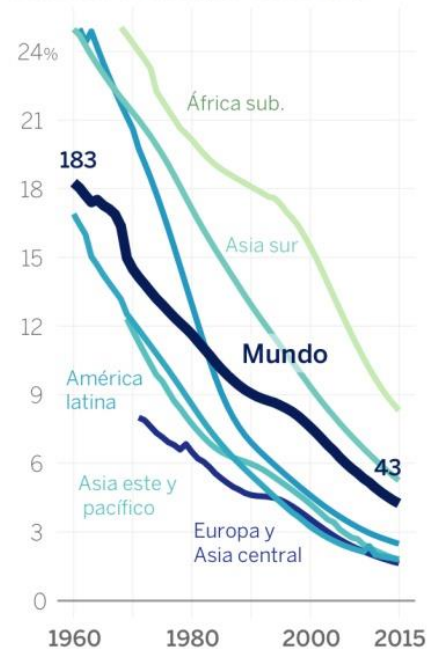
Esperanza de vida al nacer (años)



Fuente: Our world in data (Riley, OMS); Banco Mundial

## Mortalidad infantil

Antes de 5 años (por cada 100)



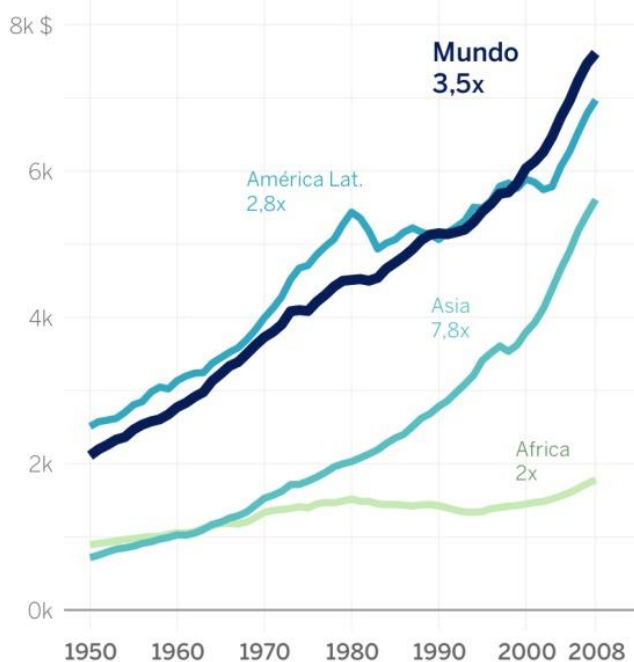
K. LLANERAS / EL PAÍS

Fig. 2: “Esperanza de vida” y “Mortalidad infantil”. Fuente: K. Llarenas, El País (Our World in Data (Riley, OMS): Banco Mundial).

”La riqueza también se ha multiplicado. Desde 1980 el porcentaje de personas que viven en la pobreza extrema se ha reducido a una cuarta parte. En el sur de Asia la sufrían el 50% y ahora el 15%. En el este de Asia y el Pacífico, la pobreza extrema pasó de afectar al 80% (cuatro de cada cinco personas) a apenas el 3,5%.

## Riqueza por personas

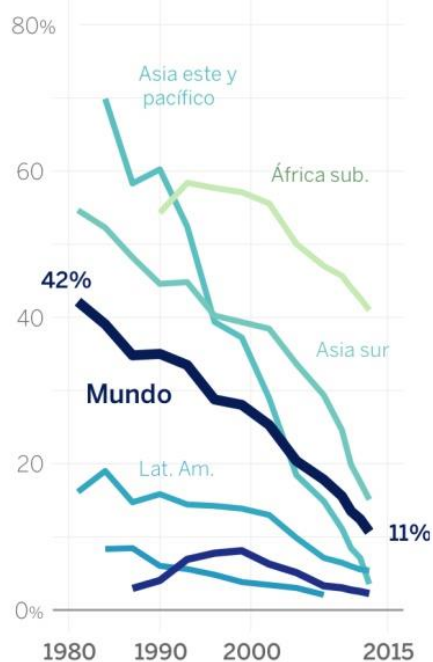
PIB por habitante (en dólares GK de 1990)



Fuente: Maddison (vía Our world in data); Banco Mundial

## Pobreza extrema

Población con menos 1,9 \$/día (%)



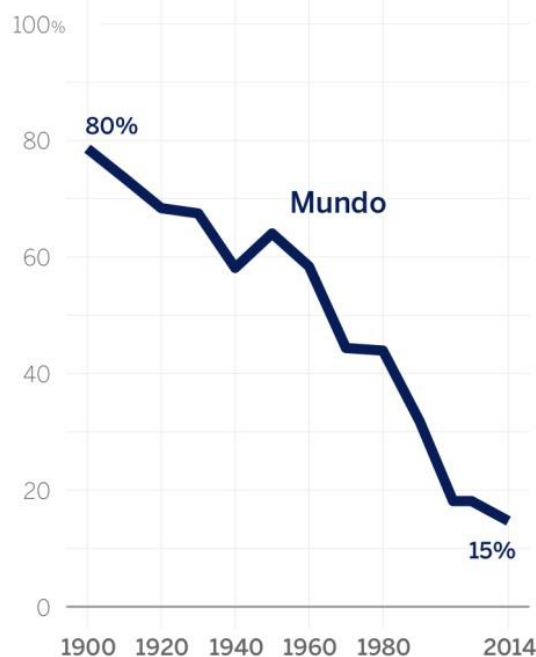
K. LLANERAS / EL PAÍS

Fig. 3: “Riqueza por personas” y “Pobreza extrema”. Fuente: K. Llaneras, El País (Maddison (vía Our World in Data); Banco Mundial).

”La alfabetización va camino de ser universal: en 1980 todavía el 44% de las personas sobre el planeta no sabían leer y escribir; ahora son sólo el 15%, según datos de la OCDE y la UNESCO. Además, se está cerrando la brecha entre la educación que reciben los hombres y las mujeres de todo el mundo. En España cicatrizó en 2005. Muchos de estos datos provienen de la web *Our World in Data*, un proyecto que recopila indicadores para mostrar cómo están cambiando las condiciones de vida de las personas en todo el mundo” (K. Llaneras y I. Carretero, 2016).

## Analfabetismo

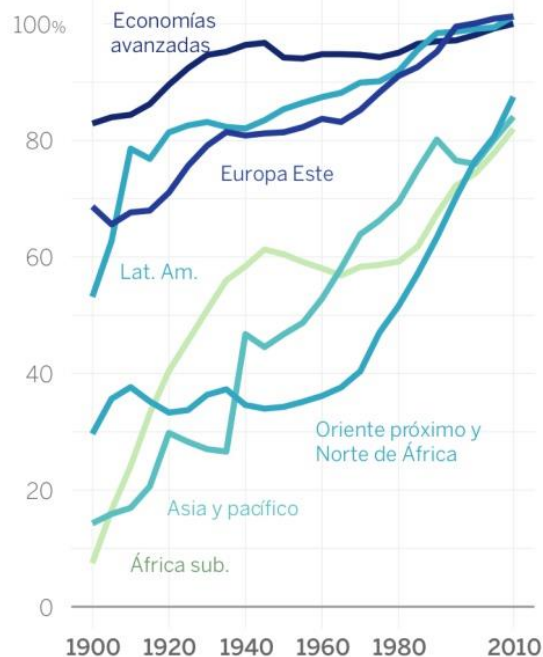
Porcentaje de personas en el mundo que no saben leer y escribir (%)



Fuente: Our world in data (OECD and UNESCO); Lee and Lee (2016)

## Igualdad de género

Años de educación de las mujeres respecto los hombres (100% = igualdad)



K. LLANERAS / EL PAÍS

Fig. 4: “Analfabetismo” e “Igualdad de género”. Fuente: K. Llarenas, El País (Our World in Data (OECD and UNESCO): Lee and Lee 2016)).

Según datos del Banco Mundial, la pobreza extrema en 1960 determinaba que 64% de la gente sobrevivía con menos de 1,9 dólares al día, ahora es el 10%.

De acuerdo con UNICEF y la OMS, desde 1990 el porcentaje de la población mundial con acceso a fuentes de aguas protegidas de contaminación (fecal y de otro tipo) ha crecido del 78% al 92%.

El PIB mundial por habitantes se triplicó desde 1950 a 2008. Pasó de 2.100 dólares a 7.600, según *Our World in Data*.

El salario mínimo pasó en España de siete euros en 1990 a once en 2014.

En 1980 el 28% de los españoles creía que el divorcio era injustificado, en 2016 solo lo era para el 5% (*Our World in Data*). En 1980 el 54% de los españoles creía que la homosexualidad era injustificable, ahora lo cree el 8%.



Desde una perspectiva de una agenda del futuro, un futuro en el que el hombre planea acercarse a Dios, Yuval Noah Harari, en “Homo Deus”, aporta otra visión del progreso de la humanidad

“en los albores del tercer milenio, la humanidad se despierta y descubre algo asombroso. La mayoría de la gente rara vez piensa en ello, pero en las últimas épocas hemos conseguido controlar la hambruna, la peste y la guerra. Desde luego, estos problemas no se han resuelto por completo, pero han dejado de ser fuerzas de la naturaleza incomprensibles e incontrolables para transformarse en retos manejables” (Yuval Noah Harari, 2015: 11).

¿Por qué no vemos este progreso? Y si lo vemos, ¿por qué no lo comunicamos? En primer lugar, porque somos más críticos, muchos menos tolerantes. En segundo lugar porque en la dialéctica que es la comunicación, las malas noticias son las que venden y los datos positivos quedan sepultados por las informaciones negativas, lo que crea una percepción cotidiana nada positiva. Uno se va muchas veces a dormir con el peso de haber constatado, una vez más, que las cosas del entorno van cada vez peor.

El sistema capitalista ha sido incapaz, salvo excepciones como una parte del cine americano, de generar confianza en las instituciones, en los líderes, en el prójimo. Los medios capitalistas no han protagonizado una acción para equilibrar la percepción negativa del capitalismo, no han equilibrado las críticas fundadas con las realidades constatables y no es exagerado pensar que el sistema ha dado pasos firmes hacia su suicidio. Una vez más la preocupación por el beneficio, por la creación de valor para el accionista ha contribuido a dejar el campo de la opinión pública en manos de los agoreros. No ha habido capacidad para crear espacios creíbles que defendieran el sistema.

Otro defecto a apuntar es el egocentrismo de la comunicación empresarial. Las empresas solamente se han ocupado de llevar a la opinión pública sus propios mensajes. No se han preocupado de asociarse para comunicar los temas comunes, dejando a los analistas y a los medios la realización de análisis y comparaciones del sector. Una actitud que se puede resumir en la frase sálvese quien pueda.

Las empresas, por ejemplo, pagan páginas enteras de publicidad cuando reciben un premio, a ser posible internacional, en cambio su ego no les ha permitido acudir a la publicidad mancomunada para comunicar los puestos que ocupan las empresas de un sector en los *rankings* de mediciones de compromisos sociales, de responsabilidad, de sostenibilidad, de reputación.

Por ejemplo, el *Dow Jones Sustainability World Index*, el FTSE4Good... proporcionan material suficiente para una acción comunicativa de mayor intensidad que lo que realiza habitualmente. Este tipo de información que permitiría una mejora de la reputación, una visión sobre su posición en la economía global, queda reducida a unas informaciones en las páginas económicas y un poco más.

Creo que se puede hablar de fallo comunicativo de las asociaciones empresariales que limitan su acción a presionar sobre el regulador y olvidan la acción sobre la opinión pública para conseguir una mejora de la percepción pública de las empresas.

Con más frecuencia de lo esperado, se ha ido detrás de los acontecimientos. Se ha perdido un tiempo precioso en reaccionar y la reacción ha sido más judicial que comunicativa. En España tenemos como caso práctico la estrategia del sector financiero en el tema de las hipotecas.

Antes de que el tema estallara, se veía venir que las reivindicaciones de las personas que no podían pagar las hipotecas, en gran parte debido a la crisis económica y a una política agresiva puesta en funcionamiento por las entidades financieras para aumentar su cartera de préstamos hipotecarios, podría dañar la reputación de la banca. Los directivos bancarios pensaron que les asistía la normativa legal y esperaron a que el problema pasara.

Pero no pasó. Se acumularon las imágenes de personas mayores desahuciados, de niños que habían perdido su casa, y un largo rosario de imágenes que componían un retablo de injusticia, hasta que se produjo un suicidio que curiosamente no tenía que ver con el impago de una hipoteca y el tema se convirtió en un daño a la reputación y en un arma de destrucción

masiva en manos de los populismos que encontraron en el tema hipotecario una de las razones de su ser.

¿Podría el sector financiero haber detectado el movimiento social que se produjo? Seguramente sí. El dato del número de parados en crecimiento continuo era un factor que tenía que provocar el temor a que muchos parados no serían capaces de pagar la deuda con los bancos, además, la banca tenía que conocer que había estimulado la venta de las hipotecas más allá de lo razonable. La participación de un líder deportivo, como era el ex portero del Real Madrid, apoyó la reivindicación ciudadana.

Además del daño reputacional, el debate que se originó, abrió el camino para poner en entredicho la gestión de la concesión de las hipotecas, como la cláusula suelo o los costes de la tramitación, temas que han seguido golpeando al sistema financiero.

Otro tema que ha enturbiado la comunicación es la falta de transparencia. Bien es cierto que los documentos informativos que ofrecen las empresas han mejorado notablemente por la presión de los reguladores, el comportamiento profesional de los auditores y el empeño por la transparencia de los consejos de administración, organizados para desarrollar la cultura del cumplimiento, lo que ha determinado que las cuentas de resultado sean cada vez más transparentes y más sociales.

Esto es válido para la gran estructura de la transparencia, pero hay un espacio formado por las innumerables relaciones que se traban entre la empresa y sus clientes. Es un espacio micro en el que la exigencia de transparencia continúa siendo una obligación cumplida a medias. Las compañías a la hora de redactar los contratos de adhesión que regulan las relaciones con sus clientes, han optado por la legalidad exhaustiva con detrimento de la claridad, como se ha visto en el contencioso de las hipotecas, donde excluyendo los comportamientos pícaros, se ha evidenciado el total desconocimiento por parte de un número elevado de consumidores que no habían leído las cláusulas que habían asumido al estampar su firma.

Forma parte de ese espacio micro las transacciones que tenía como objeto la compra de productos sofisticados cuyo entendimiento resultaba difícil para personas que carecían de formación financiera. La confianza en los gestores unida, en algunos casos, a una actitud avariciosa por parte del cliente ha generado situaciones conflictivas.

Una debilidad de la comunicación empresarial ha sido la ambigua situación en el organigrama del responsable de comunicación.

La profesora Elena Gutiérrez en el trabajo colectivo, *El Futuro de la Comunicación*, formula tres limitaciones profesionales de los dircoms.

“¿Por qué se acrecienta el debate sobre la *potestas* -ubicación en el organigrama, áreas de competencia/poder, relación estrecha con el consejero delegado- y apenas se ahonda en las fuentes de la *autoritas*, de su verdadero reconocimiento y credibilidad institucional?

”Varias razones pueden explicar esta situación. En primer lugar, la comunicación ha sido una actividad táctica o técnica -al menos desde los albores de la profesión a finales del siglo XIX e inicios del XX-, cuya consideración, no tan estratégica todavía, se extiende hasta nuestros días. Se ha primado la notoriedad y presencia o influencia en los medios de comunicación, el asesoramiento en cuestiones de imagen -en su vertiente dérmica -, campañas publicitarias, etc.

”En segundo lugar -comenta Elena Gutiérrez- los profesionales llamados a ser directivos, tradicionalmente provenían del mundo periodístico, por lo que pasar “al otro lado” ha tenido algunas implicaciones: falta de formación en gestión estratégica y un enfoque de la actividad táctica-mediática que resulta insuficiente para la complejidad de una gestión comunicativa integral. Hecho que se ve más acusadamente en la comunicación política y de instituciones públicas.

”En el ámbito empresarial ha primado una comunicación comercial que, siendo muy relevante, no puede o no tiene la capacidad de responder o de poder gestionarla comunicación en el entorno denominado *multistakeholder*, al menos con sus modos y formas. De esta forma se ha producido una suerte de sinécdoque comunicativa según la cual la filosofía y técnicas de la

comunicación comercial han tomado el todo, con la consiguiente falta de credibilidad”.

”La fragmentación y dispersión de actividades han promovido unos silos o comportamientos estanco de gestión que dificulta la coordinación y tiene como consecuencia fallas en la coherencia y consistencia del el Mensaje Institucional-en mayúsculas.

”Por tanto, las organizaciones, vistas desde fuera-también en la visión de los públicos internos-parecen que tienen dificultades para lograr una narrativa consistente” (Elena Gutiérrez y Jordi Rodríguez, 2015: 29, 30).

Al análisis de la profesora Gutiérrez añadiría otros hechos para mí relevantes.

El primero, cada vez menos frecuente, pero que está en la historia reciente de la profesión, es la excesiva vinculación del dircom al presidente o consejero delegado, lo que suele originar que la actividad del dircom se orienta más a defender la imagen del presidente que a fortalecer o crear la reputación de la compañía.

El segundo es el relativo fracaso de los comunicadores como constructores de puentes con los medios, predominando la defensa de los mensajes de su empresa sobre el diálogo y el afán de influir en los contenidos que se publicaban con el correlato de no escuchar o de ser incapaces de transmitir a los últimos responsables la opinión que sobre la empresa tenían sus públicos.

Y no hay que despreciar la desconfianza que algunos máximos responsables empresariales sentían hacia la comunicación y los comunicadores a los que con reiterada frecuencia se les reprochaba sus buenas relaciones con los periodistas.

Quizá son varios los reproches que los empresarios deberían formular a los dircoms:

- Su falta de valentía para mantener un criterio propio a la hora de aconsejar, porque no les ha permitido analizar su estrategia desde la amplia visión que los comunicadores suelen tener, fruto de sus relaciones con los medios y con la sociedad.

- El control publicitario de los medios, lo que significa: mantenimiento de la imagen neutral en los medios, desmentido por ayudas constantes a los planteamientos favorables a la empresa, sectores, partidos o gobiernos que invierten publicitariamente por encima de las cifras que determinan los índices objetivos de gasto publicitario.
- En estos tiempos, el problema de la comunicación es su abundancia, no su escasez. Una abundancia que combinada con la volatilidad con la que transitan las noticias dificulta un conocimiento por el público de lo que está ocurriendo.
- El uso de un lenguaje engañoso como el empleado por Bankia que denominó preferente a un producto que no lo era.

Quizá al director de Comunicación le ha faltado contar con instrumentos para jugar un papel estratégico que a falta de *autoritas* podrían compensar su debilidad. Estoy pensando en un supuesto real. El director de Comunicación formula reparos a una acción empresarial, la empresa pasa de las objeciones manifestadas por el responsable de la comunicación y sigue adelante y cuando la medida produce un daño reputacional, el expediente habitual es echar la culpa a la comunicación.

El desprestigio de la comunicación corporativa tachada por autores como Ramonet de interesada y no veraz, quizá esté impulsada por la utilización de las infotácticas, descritas por Alvin Toffler y que son una especie de atajos, para controlar la información y la verdad empresarial. Conviene recordarla vieja teoría de Toffler por su carácter descriptivo y actual.

- "Táctica de la filtración dirigida (garganta profunda contra Nixon en el Watergate).
- "Táctica de la fuente encubierta (atribuye a otro).
- "Táctica del canal trasero (circular información fuera del sistema establecido).
- "Táctica del doble canal (envío de mensajes alternativos o contradictorios).
- "Táctica de acceso (interceptar información superior).
- "Táctica del no saber (escurrirse de la información peligrosa).

- "Táctica de obligar a saber (el "*Cover You*" o taparse el culo, informando a quien pueda luego cargar la culpa).
- "Táctica de la omisión (eliminación puntual de un mensaje).
- "Táctica de la generalización (escapar a las concreciones comprometidas).
- "Táctica del momento oportuno (retener hasta que sea demasiado tarde).
- "Táctica del goteo (informar poco a poco hasta disociar el sentido).
- "Táctica del maremoto (ahogar en papeles al que pide información).
- "Táctica de la nebulosa (soltar andanada de rumores falsos junto a otros ciertos a la vez).
- "Táctica del retorno (dejar caer una noticia en el extranjero esperando que regrese).
- "Táctica del revés (decir justamente lo contrario y provocar rebote).
- "Táctica de la Gran Mentira (es la más célebre aportación de Josef Goebbels y se basa en que una mentira bastante grande acaba siendo mejor creída que una serie de pequeñas mentiras, con tal que se insista inflexiblemente en ella)" (Alvin Toffler 1990: 312-324).

### **2.1.2.3. Despreocupación por la sensibilidad moral de la sociedad**

La verdad es que la realidad no se lo pone fácil a conductas mínimamente éticas.

La indiferencia con que Europa mira a los refugiados sirios es la misma con que recibimos los datos del número de parados o desahuciados. Hemos banalizados los datos y nos quedamos en su análisis desde una perspectiva macro, olvidándonos de las tragedias individuales que hay detrás de la información que nos suministran los medios con la misma frialdad con la que los gobernantes nos explican las estadísticas.

Como dice en un artículo de Antón Costas publicado en el periódico El País "Ese abandono, hostigamiento y agravio tiene mucho que ver con lo que, en términos de Adam Smith, el padre de la Economía clásica, podríamos llamar la corrupción de los sentimientos morales de la sociedad" (Costas: 2016).

Como señaló el historiador Tony Judt en su testamento intelectual, *Algo va mal*,

"nos hemos vuelto insensibles a los costes humanos de las políticas sociales en apariencia racionales, especialmente cuando se nos dice que contribuirán a la prosperidad general y, de esta forma, implícitamente, a nuestros intereses individuales" (Judt, 2010: 42).

"Al hablar de corrupción de los sentimientos morales me estoy refiriendo, entre otras cosas, a la forma en cómo se han llevado a la práctica políticas económicas basadas en ideas que no tenían fundamento sólido en el conocimiento económico existente ni en la experiencia histórica. En estos años hemos visto como desde instancias políticas europeas y de organizaciones de intereses económicos y financieros se ha reclamado, cuando no impuesto, a los gobiernos "políticas duras de ajuste", conociendo su falta de fundamento y sus efectos dramáticos sobre los más débiles. Y también me refiero al hecho de cómo desde mismas instancias se ha considerado el aumento de la desigualdad y la pobreza una consecuencia inevitable de la lógica de las fuerzas del mercado y del cambio técnico, cuando en realidad eran una opción política.

"Este abandono consciente de los perdedores de la crisis y la consecuente justificación de la desigualdad de renta y riqueza fue considerado ya por Adam Smith no sólo como moralmente reproable sino también como potencialmente destructivo para el propio capitalismo. En palabras del propio Smith, sacadas de su *Teoría de los sentimientos morales*, "esta disposición a admirar, y casi a idolatrar a los ricos y poderosos, y a despreciar, o como mínimo, ignorar a las personas pobres y de condición humilde (...) es la principal y más extendida causa de corrupción de los sentimientos morales"<sup>8</sup> (Adam Smith, 1759: 59).

"Esta corrupción de los sentimientos quiebra el "principio moral de la simpatía" que Adam Smith consideraba básico para el buen funcionamiento de la economía de mercado y la existencia de una sociedad decente. Hoy podríamos traducir ese principio moral por el de la cohesión social y el de igualdad de oportunidades. A nadie le debería extrañar que cuando se quiebran esos dos principios, como ahora ha ocurrido, aparezcan toda clase de populismos" (Costas, 2016).

---

<sup>8</sup> Smith, A. (1759): *The Theory of Moral Sentiments*, 2006, Mineola Dover Publication Classics.



\*\*\*

A lo largo de los trabajos, investigaciones y entrevistas en profundidad mantenida por el doctorando, estaba siempre presente la gran pregunta ¿es sostenible el sistema?

En el Anexo I, he recogido las respuestas a este interrogante.

## **2.2.INTRODUCCIÓN A LOS MARCOS ÉTICO, JURÍDICO Y COMUNICATIVO**

Los marcos son estructuras que conforman el modo de cómo las personas ven el mundo, constituyen las referencias, en nuestro caso, de los comportamientos éticos, jurídicos y comunicativos.

Sin embargo, hay que señalar que no hay un solo marco. Las tres disciplinas gozan en su seno de una pluralidad de marcos. En el mundo de la ética, la historia de la filosofía nos enseña las distintas escuelas filosóficas que han sido y que han creado marcos de pensamiento y de acción de las personas y que los líderes han convertido en promesas y compromisos. Conceptos filosóficos como la libertad, la justicia, la utilidad o la verdad son valores que la filosofía nos entrega para convivir en el espacio de una sociedad determinada. Cada sociedad acepta los marcos que la tradición y la educación imponen o sugieren y viven con unos valores que orientan las conductas y cuyo comportamiento nos hace más felices o más desgraciados.

El ámbito del derecho no es tan rico en marcos como el ético. Hoy, como en el pasado, el derecho es más pragmático y menos utópico. En nuestro mundo occidental conviven dos marcos del derecho: uno procedente de Roma y otro que es el derecho anglosajón. En la actualidad, el primero está camino de aceptar los contenidos del segundo porque, quizá, es más abierto al cambio que la sociedad demanda, o porque es más eficaz, o porque es el derecho del imperio que, como siempre en la historia, termina imponiendo su liderazgo.

Y el mundo de la comunicación tiene su propia autonomía frente al derecho y a la ética y sirve a los anteriores desde una doble función: relacionar, en un camino de ida y vuelta, el pensamiento moral y legal con la sensibilidad social. Transmitir la actitud responsable de las empresas e instituciones a la opinión pública y recoger las distintas voces que surgen de la conciencia colectiva. Puente que une el conglomerado institucional, siempre revestido de una distancia que crea respeto, con los *stakeholders*.

Los marcos no son estructuras aisladas. La realidad nos ofrece la profunda relación entre ellos, interactúan más que nunca. Son tres fuerzas que se

influyen mutuamente, quizá más que nunca, y las fronteras que marcaban dogmáticamente los espacios éticos y jurídicos se han debilitado.

La moral está imprimiendo al derecho una preocupación ética hasta el punto de que algún experto jurista reconoce la influencia de la moral sobre la configuración de las normas.

Ya está lejano el concepto kelseniano de separación de la ciencia jurídica de la moral "la validez de un orden jurídico positivo es independiente de su correspondencia o su no correspondencia con cierto sistema moral". Ahora, la legislación avanza hacia la configuración de un nuevo mundo en el que deben tener protagonismo conceptos como el medio ambiente, los derechos humanos o la lucha contra la corrupción.

Así, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE, tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general. Y la ley 28 de diciembre del 2018 establece como ámbitos de la información pública de las compañías los conceptos relacionados con el medio ambiente, la contaminación, la protección de la biodiversidad, empleo, igualdad, información sobre el respeto de los derechos humanos, compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible etcétera.

Este movimiento legislativo asigna a las funciones de la comunicación antes descritas una nueva tarea difícil de conceptualizar, pero que revela la profunda relación de los tres marcos. Resumamos el proceso o los procesos que se están poniendo en marcha. La moral y el derecho no imponen unos deberes, pero obligan a que las empresas den información pública, sobre qué están haciendo en determinados temas, lo que impone a las compañías el reto de gestionar de forma activa una serie de actividades y las emplaza ante el tribunal de la opinión pública, que sí tiene capacidad de coacción sobre las empresas. Es una fórmula parecida a la de "cumpro o explico" en la regulación del buen gobierno y da a la comunicación el nuevo papel de coaccionador de las empresas.

¿Debilidad del Estado para imponer este nuevo tipo de conductas? ¿No estar seguro del camino emprendido por los movimientos sociales sujetos activos de nuevas exigencias? Lo cierto es que la comunicación es un marco del cual dependen los otros dos en la nueva estrategia que se podría resumir en “si no cumples se enterara todo el mundo y atente a las consecuencias”. Es, en todo caso, una intervención más del Estado y un gesto de desconfianza hacia las empresas.



### **3. PLANTEAMIENTOS EPISTEMOLÓGICOS SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL**

#### **3.1. EL MARCO ÉTICO**

Aunque la parte fundamental de la tesis consiste en una investigación sobre el papel del comunicador como impulsor de comportamientos éticos en la empresa y responsable de una comunicación veraz y transparente, resulta necesario situar la investigación dentro de los marcos éticos y comunicativos. Los marcos facilitan al investigador un cuerpo de doctrina que muestra investigaciones anteriores, ayuda a elegir rutas correctas para interrogar la realidad desde un pensamiento estructurado, un contraste de las tesis, una historia del pensamiento ético, comunicativo y jurídico, un punto de partida y una referencia a la hora de ahondar desde el conocimiento en la posibilidad de una tesis final.

En el caso que nos ocupa, los marcos éticos, comunicativos y jurídicos permitirán la elaboración de cuestionarios para la realización de entrevistas en profundidad a un número representativo de dirigentes empresariales, directivos de comunicación y expertos, como se especifica en el punto correspondiente a la metodología.

¿Es posible una ética en el mundo capitalista?

Me formulo esta pregunta porque en una actividad docente, en una reputada escuela de negocios, una profesora de ética afirmó que quizá la ética constituía una cosa extraña en el mundo de los negocios.

Es cierto que el sistema capitalista no cuenta con una imagen ética entre la opinión pública, hasta el punto que para una parte de la población capitalismo y moral son términos contradictorios. Como afirma Adela Cortina en “Ética de la Empresa”,

“el capitalismo parece no soportar la moral, a no ser al estilo maquiavélico, es decir, para servirse de ella y utilizarla para sus propios fines, porque el móvil fundamental consiste en la obtención de la mayor ganancia posible y además presupone una visión

del hombre como *homo economicus*, que en el fondo instaura el egoísmo como base antropológica y moral del sistema” (Adela Cortina, 1994: 55).

Sin embargo, el capitalismo siempre ha estado ligado a alguna forma de concepción moral, bien legitimadora o transformadora del propio capitalismo en un largo proceso que comenzó por la figura del empresario burgués y que llega hasta nuestros días con el reconocimiento de una ética empresarial, cuyo

“objetivo va más allá de la enseñanza e investigación, comprometiéndose con la realidad empresarial y aportando un saber propio para la solución de los problemas y, lo que es más importante, para la innovación y la creación de propuestas empresariales éticas y rentables” (Domingo García-Marzá, 2004: 118).

Por su parte, en “Ética de la empresa”, Carlos María Moreno Pérez afirma que

“la ética está fundamentada en la libertad y, por lo tanto, tiene que ver con la libertad de elegir de cada uno. También de las empresas en lo que respecta a la toma de decisiones, cuando libremente se decide qué posición tomar ante un problema a resolver o acción a emprender” (Carlos María Moreno, 2017: 18).

Porque para Fernando Savater, “actuar es en esencia elegir y elegir consiste en conjugar adecuadamente conocimiento, imaginación y decisión en el campo de lo posible” (Fernando Savater, 2003: 35).

De nuevo en “Ética para la empresa”, Moreno Pérez señala que “la ética propone unos principios, unas ideas que rijan las acciones, que orienten las conductas. La ética aborda el deber ser. Los deberes antes que los derechos. Ya hace años Lipovetzsky, alerta del crepúsculo del deber, quizá de la ética” (Moreno, 2017: 20).

La historia de la ética es paralela a la historia de la humanidad. Desde Aristóteles hasta Fernando Savater hay un largo camino de los maestros filosóficos que, bien directamente o dedicando capítulos de sus obras, han emitido sus dictámenes de lo que es correctamente ético y de los principios que deben iluminar al ser humano a elegir correctamente.

### **3.1.1. La evolución del pensamiento filosófico sobre el mundo de los negocios. Legitimación o transformación del capitalismo**

El pensamiento filosófico-ético transcurre por una ruta de pensamiento que arranca en la filosofía del pensamiento burgués, continúa con el interés y la utilidad como ejes de los comportamientos, pasa por la autonomía moral de Kant y rinde cuenta en nuestros días con la ética de la comunicación con una constante: situar en la propia naturaleza humana el principio básico de la ética que inspira la actividad económica.

#### **3.1.1.1. Empresario burgués. Werner Sombart y Max Weber**

Los trabajos de Werner Sombart -“El Burgués”- y de Max Weber -“La ética protestante y el espíritu del capitalismo”- contribuyeron a la creación de un perfil del empresario burgués como adelantado del capitalismo y de una profunda conexión entre el capitalismo y la doctrina protestante, con olvido de la escolástica hispana.

Para Adela Cortina, el personaje burgués personaliza en su actividad la síntesis entre el espíritu de empresa (afán de lucro, espíritu aventurero) y el espíritu burgués (prudencia reflexiva, circunspección calculadora, ponderación racional, espíritu de orden y de economía). El espíritu constituye un nuevo estilo de vida; afán de lucro para vivir, aspirar a obtener ganancias ejerciendo una profesión, pero todo ello dentro de una valoración ética y religiosa de la vida profesional.

Cortina sostiene que:

“además de la mentalidad calculadora, la ética protestante y el puritanismo fueron códigos que exaltaban el trabajo, la sobriedad, la frugalidad. Cada hombre tenía que examinarse y controlarse a sí mismo, y someterse a un código comunitario” (Cortina, 1994: 56).

”He aquí una ética de la racionalidad, de la rentabilidad y el trabajo, con el fin de vivir bien (ser felices) y apoyada en una combinación de puritanismo y pragmatismo en la personalidad del empresario burgués como nuevo sujeto económico” (Cortina, 1994: 56-57).



### 3.1.1.2. El interés propio y la mano invisible del mercado. Adam Smith

Adela Cortina mantiene que:

“desde cierta tradición de filosofía moral, que para algunos se remonta a Aristóteles y para otros a Spinoza, en la propia naturaleza humana encontramos el principio básico de la ética que inspira la actividad económica. [...]

”El interés individual se convierte en un elemento esencial de la ética social moderna, por encima de las pasiones (pero sin dar el salto hacia una razón moral abstracta y desencarnada, presuntamente desinteresada), ya que el interés individual constituye la mayor garantía del orden social y el interés económico es enormemente eficaz para regir los asuntos humanos. De ahí el auge de la ética del amor propio y del egoísmo ilustrado en la economía desde Adam Smith. Por eso en esta tradición ética, se mantiene una actitud, ni rigorista ni cínica, centrada en el propio interés como motor, aunque sometido a las regulaciones de la justicia” (Cortina, 1994: 57).

Cortina continúa más adelante afirmando que

“Adam Smith encontró así el mecanismo básico de un sistema que se controla a sí mismo por la competencia del mercado; este crea bienestar y armonía social, en la medida que permite que la tendencia al provecho privado de cada uno produzca el bien de todos. Pero Adam Smith, padre de la teoría del interés propio, introduce una importante advertencia de contenido claramente moral “el sistema económico que se controla a sí mismo por la competencia del mercado, debe completarse con una legislación estatal y administración fiable de la justicia que tiene que proteger a cada miembro de la sociedad frente a la injusticia y la opresión”. “En la Riqueza de la Naciones” puede encontrarse algunos textos de Adam Smith en este sentido, preocupados por el marco ético y político de los mecanismos puramente económicos. Y en la “Teoría de los sentimientos”, Smith argumenta que el interés propio de los individuos permanece ligado a los sentimientos naturales de simpatía hacia el otro y al sentimiento natural de culpa” (Cortina, 1994: 58).

El problema que ha oscurecido el planteamiento ético de Adam Smith, ha sido su utilización, porque bajo el amparo de la libertad de mercado, las políticas liberales han perpetrado verdaderos atentados contra la dignidad de las personas, golpes a los intereses de colectivos que han visto disminuido su nivel de vida, sus esperanzas vitales, porque la libertad económica garantizaba la eficiencia de los mercados con olvido de una parte indefensa de la población.

En todo caso, al pensamiento del escocés le cabe el honor de haber introducido en las preocupaciones empresariales el concepto de utilidad, yo diría que utilidad responsable

### **3.1.1.3. El Principio de utilidad y sus límites. Jeremy Bentham**

Para Adela Cortina:

“Una ética que contribuye a este propósito fue la utilitarista, fundada por Bentham a raíz de la publicación en 1789 de su obra *“An introduction to the Principles of Morals and Legislation”* y perfeccionada por su continuador, J. S. Mill” (Cortina, 1994: 58).

El principio de utilidad, según Cortina,

“pretende lograr una conexión de racionalidad, hedonismo y universalidad, que caracteriza al utilitarismo moderno (a diferencia del antiguo, que era individualista y egoísta). Pero su presunto universalismo es más bien una defensa de la mayoría, a diferencia de Kant, que se rige por un principio estricto y radical de universalización” (Cortina, 1994: 59). Y “La razón profunda del éxito del utilitarismo y la falta de la relevancia de Kant en economía puede encontrarse en la diferencia fundamental entre sus perspectivas de la racionalidad práctica. El principio moral utilitarista parece formular las exigencias éticas de la racionalidad económica; exige que tengamos en cuenta si las consecuencias de la acción son buenas, en el sentido de provechosas (útiles) para satisfacer las necesidades humanas mediante un cálculo hedonista, de tal modo que contribuya a la mayor felicidad del mayor número” (Cortina, 1994: 55).

Para Victoria Camps

“el concepto de utilidad que Bentham defiende está directamente vinculado al de felicidad, pues lo que se propone el fundador del utilitarismo es sentar las bases para una reforma de la legislación con el propósito de que las leyes tengan como finalidad la felicidad de los individuos que integran una comunidad .De acuerdo con ello, una norma es conforme con el principio de utilidad “cuando tiende a aumentar la felicidad de una comunidad más que a disminuirla”” (Victoria Camps, 2013: 270-272).

“Utilidad y felicidad son, pues, dos ideas equivalentes, casi sinónimas en el pensamiento de Bentham. El principio de utilidad es un principio ético y político; moral porque ha de ser asumido por el individuo y político porque está orientado a construir una legislación mejor.

”Pero si todos los actores se mueven por el interés personal ¿Cómo se consigue el interés de la comunidad y en que consiste tal interés colectivo? ¿Cómo hacer que interés y deber coincidan? Bentham no duda en la respuesta “El interés de la comunidad es la suma de los intereses individuales” es decir, la acumulación de placeres individuales aumentará la felicidad de todos.

”Bentham convierte la ética en un cálculo sobre qué placeres son más convenientes para el conjunto de la sociedad entendida como suma de individuos. Piensa que la felicidad se mide por sus resultados. A tal fin, idea una serie de indicadores que servirán para medir los placeres: intensidad, duración, certeza y proximidad” (Camps, 2013: 270-272).

De hecho, Camps mantiene que la identificación entre

“el deber moral con el placer o satisfacción personal del mayor número de personas, confunde los dos planos que la ética debe mantener separados: el ser y el deber ser. [...]Lo que en otros sistemas de moralidad aportan los derechos o los principios trascendentes o transcendentales, es suprimido radicalmente en este caso como criterio del bien y el mal. No hay que ir a un supuesto derecho natural para encontrar la fuente última de la ley, sino al conocimiento social que indica que satisface mejor los intereses de los individuos” (Camps, 2013: 272).

Por su parte, Adela Cortina considera que

“los problemas del utilitarismo son muy graves, ya que los criterios de la tradición utilitarista empleados en la economía del bienestar son compatibles con

situaciones de enorme desigualdad y, por lo tanto, insensibles a la injusticia, así como a la posible marginación de minorías en beneficio del bienestar de la mayoría” (Cortina, 1994: 59).

#### **3.1.1.4. Immanuel Kant. La autonomía moral**

En el prólogo de la “Crítica de la Razón Pura” Kant asevera que

“La razón humana tiene el destino singular, en uno de sus campos de conocimiento, de hallarse acosada por cuestiones que no puede rechazar por ser planteada por la misma naturaleza de la razón, pero a las que tampoco puede responder por sobrepasar todas sus facultades” (Immanuel Kant, 1781: 7).

Victoria Camps, en su obra “Breve historia de la ética” considera que

“La paradoja ahí expresada constituye uno de los problemas que Kant se propone resolver: por qué la metafísica no avanza y prospera, como, en cambio, sí lo hace la ciencia. La respuesta al interrogante obliga a adoptar un nuevo paradigma, llamado por el mismo Kant “revolución copernicana” y que consiste en un cambio radical de perspectivas por el que se trata de explicar el conocimiento, y también la moralidad, desde el punto de vista del sujeto que conoce y juzga la realidad y no desde la realidad conocida y juzgada” (Camps, 2013: 228).

Kant, según Camps, desarrolla

“la idea de una conciencia moral autónoma de la que surge la ley universal e intentará resolver así el problema de que la libertad y la ley sean conceptos antagónicos e incompatibles, y explican, al mismo tiempo, que a diferencia de los objetos empíricos que se encadenan por leyes naturales, lo que mueve la acción humana es la libertad” (Camps, 2013: 226).

La obra de Kant gira en torno a cuatro preguntas. ¿Qué debo conocer? ¿Qué debo hacer? ¿Qué puedo esperar? y ¿Qué es el hombre?

En la “Crítica de la Razón Pura” el filósofo intenta contestar a la pregunta ¿qué debo saber? La teoría que propone se encuentra resumida en la siguiente

frase, “si bien todo conocimiento empieza en la experiencia, no todo procede de la experiencia” (Kant, 1781: 42).

Para Victoria Camps

“Kant realiza la revolución copernicana, es decir, pone énfasis, no en la realidad, sino en el sujeto cognoscente, porque es en él, donde está el fundamento de la universalidad y necesidad que luego reflejan los hechos. El sujeto que piensa es capaz de emitir dos tipos de juicios: analíticos, sintéticos (empíricos) y juicios sintéticos *a priori*, juicios que no se derivan en absoluto del conocimiento empírico.

”Juicios sintéticos *a priori* son por ejemplo “dos y dos son cuatro” y “todo tiene una causa”. Son juicios que preceden a la experiencia. [...]Son intrínsecos a la específica capacidad de conocer del ser racional” (Camps, 2013: 230).

Con el cambio del paradigma Victoria Camps, en el libro anteriormente citado, considera que se puede llegar a la siguiente conclusión: “las leyes son necesarias porque están en la mente que conoce, y no fuera de ella; a su vez hacen que nuestros juicios sobre el mundo exterior sean objetivos” (Camps, 2013: 230, 231). El sujeto cognoscente es el sujeto trascendental y el método que aporta Kant es el método trascendental.

Pero la razón no descansa ni queda satisfecha por el conocimiento de la realidad empírica. “La meta final a la que en definitiva apunta la especulación de la razón en su uso trascendental se refiere a tres objetos: libertad de la voluntad, la inmortalidad del alma y la existencia de Dios” (Kant, 1781: 626).

¿Qué debemos hacer?

A diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico

“el comportamiento humano está movido por la voluntad que se le aparece a la razón como una fuerza indeterminada y libre. Es una de las antinomias de la razón pura que contrapone la causalidad natural a la libertad. ¿Qué es lo que mueve a la libertad? No es una causa natural, sino el querer, la voluntad, una de cuyas determinaciones es el deber moral” (Camps, 2013: 231).

Volviendo a la pregunta ¿qué debo hacer?, la respuesta de Kant nos lleva a hablar de otras leyes,

“ahora se trata de leyes morales que obligan a la voluntad, pero con la peculiaridad de que esta puede obedecerlas o pasar de ellas. Su necesidad es moral. Habrá que ver ahora de dónde salen esas leyes, quiénes las promulgan y por qué obligan necesariamente, siendo esa necesidad distinta de la necesidad lógico o física” (Camps, 2013: 231).

Kant, en “Crítica de la razón pura” afirma que “en la medida en que la razón práctica tiene el derecho de conducirnos, no tendremos por obligatorias las acciones porque son mandamientos de Dios, sino que las consideraremos como mandamientos divinos porque estamos internamente obligados a ellas”<sup>9</sup>.

Pero ¿en qué consiste el deber moral? El discurso de Kant tiene que prescindir del soporte tradicional que es la teología. Parte del supuesto de que es la razón la que guía y no un ser superior que está encima de nosotros.

Según Victoria Camps,

“Para Kant, el propósito es crear una moral autónoma, la condición de posibilidad de la cual sea la libertad. Se da cuenta de que la realidad de la libertad es empíricamente indemostrable, pero que, al mismo tiempo, la hipótesis de que somos libres es imprescindible para abordar los problemas morales. [...] La fe en la libertad actúa como un juicio sintético *a priori*, paralelo a los que establecen el conocimiento, y que, en este caso, será el fundamento del deber moral” (Camps, 2013: 232).

*“La universalidad del deber moral*

”Lo que Kant se propone al construir un sistema de moralidad es explicar de dónde sale el deber moral y cuál es su especificidad, que lo hace distinto de cualquier otro tipo de obligación. A tal propósito dedica lo que es, sin lugar a dudas, la obra más importante de la ética moderna, la “Fundamentación de la metafísica de las costumbres”, una obra que, como se lee en el prólogo, responde a la “necesidad urgente de elaborar una filosofía moral pura,

---

<sup>9</sup> Kant, I. (1781): *Crítica de la razón pura*, 2007, Buenos Aires, Ediciones Colihue. Págs. 833-834.

totalmente limpia de cuanto pueda ser empírico y propio de la antropología” (Camps, 2013: 232, 233).

La descripción que realiza Victoria Camps del camino que Kant desarrolla se detiene en primer lugar en destacar

“la obsesión por concentrarse en la forma de la moral y no la materia, que es el contenido empírico de los deberes, viene dada por el empeño de descubrir y este es el segundo objetivo de Kant, “un principio moral” que se imponga como “necesidad absoluta, válido para todo ser racional” (Camps, 2013: 233).

El tercer paso es afirmar que “la ley moral debe ser *a priori* como los juicios sintéticos, un *faktum* de la razón, no la generalización de una serie de costumbres dadas. La ley moral no refleja lo que hacemos, sino lo que debemos hacer” (Camps, 2013: 232).

No hay que olvidar que el punto de arranque de este método kantiano es la aseveración de la existencia de

“un saber moral vulgar que todo ser racional posee. A partir de ahí, lo que hay que descubrir es la filosofía de ese saber, el principio en que se basa y, con ello, aportar las razones o el fundamento de la moralidad. El principio tiene que ser puro, si ha de obligar con una necesidad absoluta, no empírico. Kant está convencido de que existen leyes morales puras que determinan *a priori*, sin motivos empíricos, lo que se debe hacer” (Camps, 2013: 233, 234).

*¿Cómo se llega a esas leyes?*

“1) La voluntad buena es el punto de partida. [...] Lo bueno no radica en el resultado de la acción, sino en la intención de la voluntad de hacer algo bueno, ya que evidentemente esa voluntad como tal, si lo que busca es el bien, no puede ser sino buena.

“El objetivo del deber moral no es la felicidad, sino producir una voluntad buena, una voluntad que quiere hacer el bien” (Camps, 2013: 235).

2) La voluntad es buena si actúa por deber, por un imperativo moral que le impone el deber de la lealtad, la sinceridad y la fidelidad. En este capítulo, Kant profundiza en la distinción entre actuar por deber o actuar conforme al deber.

“Las responsabilidades que asume una madre con respecto de sus hijos no pueden calificarse como deberes morales, porque es el amor maternal, un sentimiento, y no el deber moral, una obligación, lo que las motiva. La madre responsable con sus hijos actúa conforme al deber, pero no por deber. [...] En la distinción entre inclinación y deber le importa -a Kant-, sobre todo, destacar que lo específico del deber moral no radica en el sentimiento, sino en la razón” (Camps, 2013: 235).

“3) El deber moral es la representación de la ley. En efecto, “la representación de la ley”, que solo se encuentra en el ser racional, es lo que constituye el núcleo del deber moral. Todo ser racional, por el hecho de serlo, posee la idea de lo que es una ley, lo cual vuelve a poner de manifiesto que el punto de partida para explicar la moralidad no es la realidad de lo que ocurre, es la mente humana con sus características intrínsecas, una mente que, por naturaleza, es legisladora que impone leyes a la realidad, entre las cuales están las leyes morales.

”4) Toda ley es universal y necesaria. En el concepto de toda ley está contenida la necesidad y universalidad de la misma. [...] La fórmula de la ley moral dice que solamente es bueno aquello que debería ser bueno universalmente y valer para todos sin excepción.

”Al encontrarnos con la universalidad como característica específica de la ley, hemos obtenido lo que Kant buscaba: ese principio que ya se encuentra en el conocimiento moral vulgar que sabe distinguir entre lo que debe y no debe hacerse, aunque ignore el porqué. [...] Sin embargo, ese conocimiento moral vulgar no es suficiente. La voluntad no siempre sigue a la razón, a menudo se encuentra ofuscada por las inclinaciones, los deseos y las necesidades y por ello es preciso que la filosofía establezca los criterios que le ayuden a discernir y a establecer el deber moral.[...] Y porque la voluntad está escindida, de hecho, entre el impulso sensible y el mandato racional, este tiene que imponérsele al sujeto bajo la forma de imperativo, un imperativo que será categórico y no hipotético, pero un mandato, al fin y al cabo, susceptible de ser seguido o transgredido por la voluntad.

”5) *La ley moral tiene la forma de un imperativo categórico.* Con la distinción entre imperativos hipotéticos y categóricos, Kant remacha el clavo de una moral no teleológica u orientada a fines. [...] El imperativo de la moral es un mandato categórico, no hipotético. Ese imperativo existe, es inherente a la razón y ratifica



que lo específico de la ley moral es su exigencia de universalidad” (Camps, 2013: 236.238).

O dicho con las palabras del propio Kant: “Obra solo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne ley universal” (Immanuel Kant, 1785: 35).

Camps sigue afirmando que

“Kant llama máxima al principio subjetivo de la acción, aquello que de entrada impulsa al individuo a actuar. Lo que la fórmula del imperativo categórico va a hacer es darnos el criterio para confirmar o no que nuestra máxima es un deber moral.

”Con cuatro ejemplos, Kant se propone ilustrar mejor esa relación entre la máxima y el imperativo moral: el suicidio, el cumplimiento de las promesas, la utilización de los talentos propios y la benevolencia con el prójimo.

”Partiendo de la idea que solo es moral lo que pueda universalizarse, [...] hay que condenar el suicidio porque aceptar la autodestrucción como principio sería contrario a la razón. [...] Tampoco puede aceptarse el segundo caso porque en el concepto de promesa está implícito el imperativo de su cumplimiento. [...] Tampoco es racional –y por tanto no puede ser moral– desperdiciar y malgastar los propios talentos. [...] Y lo mismo ocurre con la ayuda al prójimo: uno no puede querer desatender al prójimo en apuros, porque, si tal fuera la norma universal, esa norma acabaría perjudicándole a uno mismo al no poder recabar ayuda. Estas conductas se nos imponen, porque son racionales” (Camps, 2013: 238, 239).

*“La dignidad y la autonomía como principios*

”Si la primera fórmula del imperativo es la de la universalidad, la segunda fórmula es la dignidad (o la humanidad) de la persona” (Camps, 2013: 239).

Victoria Camps describe el análisis conceptual de Kant para llegar a la segunda fórmula:

“Hasta ahora solo se ha descubierto que la ley moral tiene que ser universal porque la ley lo es. Ahora hay que proceder a la búsqueda de una materia a la

ley, es decir a algo que dé contenido a la ley universal. La pregunta que se hace Kant es, más o menos, la siguiente. ¿Qué es lo que puede determinar a la voluntad absolutamente? O ¿Qué es lo que la voluntad puede querer como un valor absoluto y no como un medio para alcanzar otra cosa? Hay que recordar que se está buscando un imperativo categórico, no uno hipotético. Lo que debe querer la voluntad no puede ser un fin subjetivo y condicionado, algo que valga solo para mí o para un nosotros concreto. Pues bien, ese objeto del querer de la voluntad no puede ser otro que el humano mismo. Así la segunda fórmula del imperativo categórico establece Kant “Obra de tal modo que uses la humanidad tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio” (Kant, 1785: 42).

”Dicho de modo prosaico -continúa Victoria Camps- el respeto a uno mismo como persona, el respeto a otro y a la humanidad en general es el deber moral supremo que ha de servir de criterio para todos los demás deberes. [...]

”Querer a la humanidad en sí misma convierte a la voluntad en una voluntad buena, porque lo bueno es ese fin que se le impone *a priori* al sujeto porque ya está inscrito en su razón. [...]

”Una vez descubierto el fin material de la voluntad buena, Kant completa su análisis con una tercera fórmula que indica cómo debe concebirse a sí mismo el ser racional “La idea de la voluntad de todo ser racional como una voluntad universalmente legisladora” (Kant, 1785: 44).

”Así pues, la idea de la dignidad incluye dos elementos. Uno, el respeto a uno mismo y respetar a los demás sobre la base de la igualdad de todos los humanos, sea cual sea su circunstancia. El otro, la idea de que no hay dignidad sin libertad. Para que el imperativo legal sea posible y el hombre pueda querer realizarlo, la voluntad tiene que ser libre. [...] La tercera fórmula del imperativo categórico es la fórmula de la autonomía de la voluntad, según la cual la ley moral no puede ser heterónoma o derivada de otras leyes, vengan estas de la religión, del derecho o de cualquier autoridad lejana a la razón misma, sino que es una ley autónoma, procedente del agente moral. [...]

”Pero en el largo camino de la razón pura, Kant se encuentra con otra pregunta a resolver, cómo es posible conseguir una autonomía de voluntades, si cada uno es legislador de sí mismo y construye su propia ley. [...]

"Kant remite a lo que él ha llamado el "reino de los fines". Con tal expresión quiere decir que, pese a sus diferencias individuales, todos los seres racionales se encuentran unidos o enlazados por una ley común, que es la que los obliga a verse a sí mismo como fines. [...] Somos autónomos, sí, pero lo somos para darnos una ley cuyo requisito para ser moral es que sea la norma para todos. La autonomía de cada uno debe ser llevada necesariamente a la unidad de voluntades. El reino de los fines se concibe de esta forma como la voluntad unificada de todos los hombres que no se autodeterminan por capricho, sino que se guían por el imperativo de una ley universal y racional. Se cierra así el difícil círculo consistente en hacer compatibles la ley y la libertad. Son compatibles porque la ley moral es racional, ordena lo que debemos querer, un deber que, como tal deber moral, une a todos los seres racionales" (Camps, 2013: 239-243).

#### *"Razón pura y razón práctica"*

"Desde el punto de vista estrictamente racional los argumentos de Kant muestran una lógica impecable. El gran problema es que chocan frontalmente con la realidad. La contradicción es solo aparente, si tenemos en cuenta la distinción kantiana entre el fenómeno y el noumeno según la cual la razón pertenece a la realidad nouménica y no a la fenoménica" (Camps, 2013: 243).

Kant, según Victoria Camps, "resuelve el problema acudiendo de nuevo a la diferenciación entre el fenómeno y el noumeno. Así, reconoce que el orden moral del reino de los fines, en el que las leyes valen para todo ser racional y este ve reconocida su dignidad fundamental, pertenecen al ámbito del noumeno, no al del fenómeno, donde las personas se pelean, se maltratan, matan y se dejan llevar por inclinaciones e intereses particulares antagónicos" (Camps, 2013: 243).

¿Es inaplicable a la realidad la teoría kantiana como afirman sus numerosos detractores?

"Sí y no. Por definición, toda teoría ética tiene un componente utópico, en el sentido de que se refiere a lo que debe ser y no a lo que es. Por lo demás, Kant se propone desde el principio elaborar una teoría *a priori* de la experiencia, que establezca las condiciones de posibilidad de todo precepto y acción moral idealmente entendido, condiciones que, por lo tanto, hay que deducir de la razón pura, no de la mezcla de razón y sensibilidad en lo que consisten los humanos.

Eso hace que su método sea el de una filosofía trascendental, cuando sienta el fundamento y los criterios de la moral. Las condiciones del conocer y del juicio moral son trascendentales, no empíricas, pero esa trascendentalidad que salva la teoría, la reviste de un idealismo que pone en cuestión su posible operatividad práctica” (Camps, 2013: 244).

Con el término trascendental, término opuesto a empírico, Kant designa todo aquello que no depende de la realidad sino de las condiciones de posibilidad del conocimiento.

“Por ello, tras haber completado la fundamentación de la moral, se encuentra de frente con una cuestión no resuelta: ¿Cómo es posible que la razón sea práctica? ¿Cómo es posible que el imperativo categórico funcione? ¿Cómo es posible que el deber moral obligue?

”Lo que está en juego en tales interrogantes es la existencia de la libertad y puesto que hemos partido del supuesto de que la voluntad se da leyes a sí misma, porque es autónoma, y que en dicha facultad se encuentra la moralidad, no es vano preguntarse de dónde sale la hipótesis de que todo ser racional es libre. Es una hipótesis, efectivamente, porque no podemos demostrar que la libertad es algo real, aunque gracias a la libertad pensamos que somos causa eficiente de lo que hacemos, que no estamos determinados totalmente por causas naturales y pensamos que somos libres, porque sin el supuesto de la libertad no tiene sentido la moralidad, pero no deja de ser una hipótesis. [...] Kant tiene que reconocer que la libertad es nouménica, no es un fenómeno del mundo sensible, y que existe una escisión en la que vive el ser humano, que es parte de dos mundos, el sensible y el inteligible. [...] “Si yo no fuera parte más que de este mundo inteligible, todas mis acciones serían siempre conformes a la autonomía de la voluntad; pero como al mismo tiempo me intuyo como miembro del mundo sensible, esas mis acciones deben ser conformes a la dicha autonomía”<sup>10</sup>. Dicho brevemente: Necesitamos el deber porque no somos razón pura, la sensibilidad nos arrastra, la voluntad no es siempre conforme a la ley moral, aunque debe serlo. Necesitamos la ley moral porque no somos santos, ni somos siempre racionales” (Camps, 2013: 244, 245).

---

<sup>10</sup> En el capítulo 3 del libro Fundamentos de La metafísica de las costumbres, de Immanuel Kant, Edición de Pedro M. Rosario Barbosa Primera Edición, San Juan, Puerto Rico, © 2007, Texto íntegro de la Traducción de Manuel García Morente. Pág. 66.

La conclusión de Kant en *Crítica de la razón práctica* es la siguiente:

“Dos cosas llenan el ánimo de admiración y respeto, siempre nuevos y crecientes cuanto más reiterada y persistentemente se ocupa de ellas la reflexión: el cielo estrellado que está sobre mí y la ley moral que hay en mí [...]. La primera arranca del sitio que ocupo en el mundo sensible y externo [...]. La segunda arranca de mí yo invisible [...] La primera visión aniquila mi importancia [...] La segunda, en cambio eleva mi valor como inteligencia infinitamente, en virtud de mi personalidad, en la cual la ley moral me revela una vida independiente de la animalidad y aún de todo el mundo sensible” (Immanuel Kant, 1788: 197).

A esta altura del discurso kantiano se impone preguntarse ¿cómo hacer que la razón pura sea práctica?

Aquí Kant tiene que dar el gran salto, la racionalidad no basta. Para superar tal frustración hay que acudir a la fe. Victoria Camps escribe

“Si Kant se ha visto obligado a dar por supuesta la libertad como un primer postulado de la razón pura práctica, en la “Crítica de la razón pura” añadirá dos postulados sin los cuales no cabe esperar el cumplimiento perfecto de la moralidad. Son la inmortalidad del alma y la existencia de Dios. Uno y otro postulado son objeto de la fe, pero no de la ciencia. La inmortalidad del alma, la existencia de Dios y la libertad son de nuevo los trascendentales en los que se sustenta la posibilidad de la moral. La inmortalidad del alma es la condición necesaria de que pueda realizarse la ley moral; la existencia del Bien Supremo es la condición necesaria de la coincidencia de dignidad y felicidad; la libertad es condición necesaria de la independencia con respecto al mundo de los sentidos y de la facultad de autodeterminarse según las leyes de un mundo inteligible. Kant reconoce finalmente que la razón no puede ir más lejos y que, en ciertas cuestiones, hay que dejar de lado el conocimiento para dar paso a la fe. Con los tres postulados, Kant encuentra respuesta a la tercera pregunta ¿Qué puedo esperar si hago lo que debo?” (Camps, 2013: 247).

*“La crítica a la ética kantiana*

“[...] Con la filosofía moral de Kant culmina la propuesta que expresa la mayoría de edad y la madurez moral del ser humano. Una moral racional, sin muletas

teológicas, sin sumisiones empíricas, totalmente autónoma. Nadie como Kant ha sabido exponer con tanto rigor y claridad lo específico del deber moral. Esta especificidad parte de un prejuicio (si se quiere llamar así) con respecto a la condición humana, cuya comprensión, es un presupuesto inevitable de cualquier teoría ética [...] Kant está convencido de que el hombre es portador de una culpabilidad congénita que le inclinará de forma ineludible hacia el mal. Kant desconfía de la capacidad moral del hombre que vive escindido entre lo que debe ser y lo que es” (Camps, 2013: 248).

“La formalidad de la ética kantiana fue discutida inmediatamente por los filósofos utilitaristas y por Hegel. Kant propone una ética formal, sin contenidos, no solo porque busca la fórmula *a priori* de la moralidad en lo general, sino también porque tal fórmula se centra en la idea de que el deber moral tiene que ser universalizable, pues solo este rasgo lo hace especialmente moral. Kant no se equivoca en esa idea, que rechaza de un plumazo todos los relativismos anclados en la diversidad cultural y de costumbres” (Camps, 2013: 248, 249).

Los discrepantes de Kant utilizan -como comenta Victoria Camps- cuatro argumentos que se derivan de la aplicación de la teoría kantiana:

a) “Los principios formales son equívocos y tramposos, pues si se interpretan de manera lineal pueden llevar a posturas dogmáticas por excesivamente rigurosas [...]

b)”Una segunda trampa implícita en los principios generales es que pueden amparar posiciones claramente inmorales. El relato de Hannah Arendt, “Eichmann en Jerusalén”, da cuenta de la filiación kantiana de Eichmann confesada por el mismo ante el tribunal que juzgaba sus crímenes. [...]

c)”El formalismo de Kant es propio de una ética que, aunque propone responder a la pregunta concreta e individual ¿Qué debo hacer? En realidad, lo que busca es la especificidad del deber moral en general. [...]

d)”Finalmente, la exclusión de la felicidad como fin último del ser humano, quien no debe aspirar a ser feliz, sino, en todo caso, a ser digno de felicidad, coloca a Kant en el grupo de filósofos que, a pesar de proponerse una ética secularizada, no llegan a superar la acusación de pecaminoso que la religión atribuye a los deseos humanos. [...]

”Es difícil, en definitiva, redimir a Kant de una acusación que le sitúe entre los filósofos morales más inflexibles y menos comprensivos de las debilidades de la condición humana” (Camps, 2013: 249-251).

Sin embargo, hay que señalar que el pensamiento de Kant tiene una enorme trascendencia en la actualidad. La globalidad reclama una moralidad universal, una ética global inspiradora de las éticas prácticas como la ética empresarial, la ética médica...

El mérito de Kant es haber alumbrado una doctrina de la moralidad en un mundo donde todavía existía la esclavitud, la pobreza era una lacra y la democracia igualitaria un sueño.

#### *Herederos de Kant*

La sociedad global está asumiendo, no sin esfuerzo, una sensibilidad ética, llamémosla occidental, donde la ética empresarial se ha ido imponiendo como una práctica asumida por el mundo empresarial, pero que no era respetada ni implantada en naciones no desarrolladas, donde la debilidad de los gobiernos locales permitía políticas de salarios bajos y una muy laxa aplicación de los derechos laborales.

El Pacto Mundial de la ONU de 1999, “Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales” (2000) y el documento de la *Global Foundation Ethics* “Hacia una Ética Mundial” son algunas de las iniciativas puestas en marcha para conseguir una ética global en un mundo global, aunque los nuevos movimientos emigratorios apuntan a una crisis moral que puede suponer una marcha atrás en la consolidación de una ciudadanía universal.

#### **3.1.1.5. El interés general: la elección social**

Adela Cortina afirma en “Ética de la empresa” que

“se creía que a través de la teoría de la elección social sería posible aclarar el problema de una racionalidad moral de la elección colectiva y asimismo

explorar las condiciones de posibilidad de la justicia social y de la racionalidad moral para los fines sociales.

”El objeto propio de la justicia económica es la distribución no solo del dinero, sino de los beneficios y cargas que genera la renta global de una comunidad. La Justicia Económica tiene que ver con la distribución social del bienestar” (Cortina, 1994: 59).

Pero, ¿cómo se logra una decisión social válida? y ¿cómo saber lo que la sociedad quiere?

“Desde un enfoque ético-normativo de la elección social se pretende indicar las condiciones que deberían regir los procesos de decisión de nuestras sociedades, es decir, las garantías racionales y morales en los procesos de elección social” (Cortina, 1994: 60).

#### **3.1.1.6. La justicia como equidad. John Rawls o la vuelta a la ética**

Decía Victoria Camps que “Habrá que esperar hasta el último tercio del siglo pasado para que la ética se encuentre a sí misma y encuentre una ruta que no es solo novedosa, sino que la sitúa en la primera línea del pensamiento filosófico” (Camps, 2013: 233).

Según Camps, Rawls, en su artículo “*Justice as Fairness*” (1958)

“expresa su desacuerdo con el utilitarismo para mostrarse partidario de una filosofía capaz de establecer las condiciones desde las que derivar una concepción de la justicia distributiva válida para nuestro tiempo. Lo que busca Rawls es un modelo de justicia distributiva que establezca las bases para una sociedad equitativa. En un artículo de 1963 titulado “*Distributive Justice*” presenta el primer esbozo de lo que luego se desarrollará ampliamente en “Teoría de la Justicia”.

”Rawls se distancia del utilitarismo en defensa, sobre todo, de la libertad individual. Juzga al utilitarismo injusto porque sacrifica a los individuos y su libertad con el fin de perseguir la felicidad de la mayoría. [...] Descartado el utilitarismo se acerca al intuicionismo en la medida que cree que existe la



intuición de que la justicia es un valor fundamental y prioritario en lo que él llama una sociedad bien ordenada, esto es una sociedad no dictatorial, democrática y con derechos reconocidos. Simplemente por intuición podemos decir que una sociedad de estas características es una sociedad que busca por encima de todo la justicia y la distribución equitativa de los bienes básicos.

”Establecida la justicia como objetivo fundamental de la ética, el propósito de Rawls es llegar a determinar los parámetros para la distribución justa de los bienes básicos. Sabemos que en las sociedades no hay justicia porque impera la desigualdad. Incluso las “sociedades bien ordenadas”, democráticas y los Estados de Derecho son sociedades muy desiguales y poco equitativas. [...]

”En dichas sociedades sería inútil preguntarles a los individuos qué criterios de justicia aceptarían como válidos: cada uno buscaría su propio beneficio y sería imposible obtener resultados aceptables para todos. [...] Para obtener unos principios de la justicia imparciales habría que hacer abstracción de las desigualdades reales e imaginar una situación no real, algo parecido a “un estado de naturaleza” de los clásicos y que dio lugar a las teorías del contrato social. Rawls se propone reconstruir el contrato social, para lo cual recrea una situación ideal de igualdad, una situación, piensa, desde la que pueda determinarse los principios de la justicia que cualquier persona racional aceptaría o pactaría. [...]

”A esta situación inexistente, Rawls la denomina “posición original”. Equivale al “estado de naturaleza” de los clásicos: una construcción mental, una perspectiva, desde la que cualquier individuo que se coloque en ella estará en condiciones de pensar racionalmente qué organización le conviene más. ¿Cómo imagina Rawls la posición original? Pues como una reunión de personas iguales entre sí, en el sentido de que lo ignoran todo sobre su posible o futura situación en la realidad, desconocen todo lo que podría llevarlos a decidir unos criterios de justicia que les beneficiara personalmente y no a la sociedad. Ignoran, para decirlo al modo rawlsiano, su “concepción particular del bien”. Rawls utiliza para explicar ese desconocimiento imaginario la metáfora del “velo de la ignorancia”: en la situación original nadie sabe cuál será su condición y circunstancias porque su mente está cubierta con un velo que impide conocer el futuro. [...]

"Diseñada la posición original, es posible ya formular los principios de la justicia que acordarían las partes de la posición original. Dichos principios constituyen el núcleo duro de la teoría de Rawls sobre la que pivota el resto de su pensamiento y cuyo enunciado en "Teoría de la justicia" es el siguiente:

"1. Cada persona debe tener el mismo derecho a la mayor extensión de libertades básicas compatibles con las mismas libertades por parte de los demás.

"2. Las desigualdades sociales y económicas han de estar dispuestas de modo que: a) acaben beneficiando a todos; b) estén vinculadas a posiciones y tareas abiertas igualmente a todos. Y dentro del segundo principio se desdobra en dos subprincipios"<sup>11</sup>.

"Por supuesto, ambos principios son, utilizando una expresión kantiana, "ideas reguladoras", criterios para corregir las desigualdades. La práctica deberá ir acercándose a esos ideales porque solo así la equidad acabará imponiéndose. Rawls especifica, y luego insistirá mucho en ello, de los dos principios, el primero -la libertad- es prioritario. Ha rechazado el utilitarismo precisamente porque no tenía suficientemente en cuenta las libertades individuales. Esas libertades, pues, han de ser el primer criterio de justicia. Por lo que hace al segundo principio, el de la igualdad, es el complemento de la libertad. Rawls entiende que la libertad es un engaño si no se contempla al mismo tiempo la corrección de las desigualdades.

"Así, el segundo principio de la justicia establece que las desigualdades son justas siempre que sean contempladas desde un esquema que mejore las expectativas de los peor situados. Para precisarlo, el segundo principio se desdobra en dos subprincipios a) la igualdad de oportunidades y b) el llamado principio de la diferencia que indica la forma de corregir desigualdades que aún persisten en toda sociedad. [...]

"Hemos dicho que Rawls no desdeña el intuicionismo ético. [...] La intuición nos dice que las desigualdades de nacimiento son injustas, que la tolerancia racial o religiosa es injusta, etc. Lo que la intuición no nos dice es cuál es la correcta distribución de la riqueza y como deben corregirse esas desigualdades" (Camps, 2013: 334-339).

---

<sup>11</sup> Rawls, J. (1971): *Teoría de la justicia*. Párrafo 11

### 3.1.1.7. Las reglas de un contrato constitucional. James M. Buchanan

Volviendo de nuevo a Adela Cortina, en su “Ética de empresa” considera que

“el enfoque contractualista, fecundo en la teoría rawlsiana conoce otra versión de la mano de James M. Buchanan<sup>12</sup>: sus análisis de la elección pública (*public choice*) más allá también del utilitarismo proponen un modelo constitucional para fundamentar normativamente la organización y acción social. [...]

”El papel de las normas en este enfoque intenta rebasar el postulado del “interés propio” mediante la recuperación de alguna versión del “interés público” como encarnación de una norma moral compartida. Es decir, las personas tienen que asignar un cierto valor positivo al “bien público”. Además, ese bien público -que es valorado positivamente- tiene que ser un estado de cosas definido por la interacción de individuos que eligen con libertad. Todo ello les resulta muy difícil de comprender especialmente a los economistas; ya que requiere la creación de un clima que favorezca la creación de un puente entre el interés privado identificable a corto plazo y el “interés público”. [...]

”Ahora bien, siguiendo el hilo expuesto, sería más adecuado profundizar en la ética del orden constitucional en la que convergen las instituciones económicas y políticas que encarnan los procesos modernos de racionalización social, incluida la empresa privada. En este sentido el contractualismo de Buchanan parece haberse desarrollado en dirección hacia un peculiar procedimentalismo ético que -a juicio de Adela Cortina-también sería aplicable al orden de una constitución empresarial” (Cortina, 1994: 61, 62).

### 3.1.1.8. La coordinación del mercado. Peter Koslowski

Cortina, en su obra anteriormente citada continúa diciendo que

“todo reduccionismo economicista que cree poder prescindir de la ética olvida que el capitalismo tiene exigencias morales que la economía sola no puede producir ni proteger. Precisamente para que la teoría de la economía no quede en el aire, Koslowski ha intentado complementar el subjetivismo moderno con

---

<sup>12</sup> J.M. Buchanan (1962): *El cálculo del consenso*.

una ética iusnaturalista individual y social, es decir, fundamentarla en una síntesis del liberalismo económico e iusnaturalismo. Así se conserva la herencia de la subjetividad moderna (la libertad económica) pero acompañada de un marco axiológico y de sentido. [...]

"Frente al modelo mecanicista del mercado, esta ética social del capitalismo concibe el mercado como un procedimiento de coordinación de fines individuales que cuenta con un marco ético, político y jurídico que posibilita el ejercicio de la libertad. El mercado armoniza eficiencia y libertad. [...]

"En el capitalismo es necesario una ética porque existe un gran espacio de libertad y los valores (como la confianza) reducen los costes de transformación, compensan los fallos del mercado, favorecen la integración social y contribuyen a la eficiencia económica. [...]

"La moralidad del capitalismo se patentiza, según Kosloswski, en el hecho de que amplía la libertad individual en la distribución de bienes ya que los consumidores se comportan como soberanos y la producción se orienta por la demanda. [...]

"La fundamentación del orden económico capitalista se basaría en la capacidad para mediar la múltiple y diversa prosecución de fines individuales y en la conexión entre libertad moral y económica. El ethos del capitalismo consiste en una trama de eficiencia en la coordinación, libertad (de consumo, de producción y de acción) y justicia distributiva" (Cortina, 1994: 62-44).

#### **3.1.1.9. La eficacia del capitalismo democrático. Adela Cortina**

Para un numeroso grupo de pensadores y dirigentes del mundo empresarial, el capitalismo

"ha logrado: a) el más alto nivel de vida material: eficiencia progresiva, crecimiento económico, revolución constante de los medios de producción de bienes mediante la economía de mercado como sistema competitivo que estimula la creatividad y favorece el bienestar; b) la distribución menos desigual de la riqueza; c) más libertad y pluralismo, porque permite el pluralismo social y

la efectiva distinción (reparto) de poderes, con la consiguiente liberación de la tiranía.

"Para estos autores, el capitalismo democrático, configurado por la economía de mercado, la democracia política y el pluralismo cultural, ofrece la mediación más adecuada para resolver los problemas económicos y políticos básicos (pobreza, eficacia, bienestar y libertad) y, por tanto, goza de una insuperable superioridad moral frente al colectivismo e incluso sobre algunas ofertas del socialismo democrático. [...]

"El núcleo moral de este capitalismo, corregido en sentido reformista consiste en una ética que defiende la autonomía individual como exigencia de la libertad, unas instituciones que aseguren la integración en la modernidad capitalista (estructuras intermedias de la sociedad civil) entre las que destacaría la empresa, y en la creación desde esas estructuras intermedias de un nuevo "hogar público", capaz de integrar vital y profesionalmente a los seres humanos de las sociedades modernas avanzadas" (Cortina, 1994: 65, 66).

### **3.1.1.10. La ética de la comunicación. Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas**

Según Victoria Camps,

"la filosofía moral recupera su vigor gracias al esfuerzo de Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas, que elaboran una teoría de la racionalidad práctica, que ha recibido distintos nombres como "ética comunicativa", "ética discursiva", y "ética del dialogo". Su principal característica es sustituir la filosofía de la conciencia, típica de la modernidad, por una filosofía de la interacción lingüística, que recoge aportaciones tanto de la última filosofía analítica como de otras corrientes filosóficas para las que igualmente el lenguaje es el principal objeto de estudio. [...]

"Ahora el lenguaje ya no es considerado como un conjunto de signos cuya función esencial es reflejar o retratar la realidad. El lenguaje es, por el contrario, un instrumento que cumple múltiples funciones, cuyo significado y sentido no está determinado o fijado de una vez por todas, sino que sufre variaciones con la forma de utilizarlo de los hablantes.

”El llamado “segundo Wittgenstein” desarrolla en sus “Investigaciones filosóficas” una concepción dinámica del significado, que no depende de una sintaxis lógica ni de una semántica estrictamente referencial, sino de una pragmática que se fija sobre todo en las relaciones entre el lenguaje y los hablantes. El Wittgenstein que ahora interesa es el de la teoría de los “juegos del lenguaje”, según la cual el significado del lenguaje viene determinado por el uso que se hace de él en los distintos contextos. Saber quién habla, para quien se habla, en qué circunstancias se habla es tan importante para poder entender una frase como conocer el significado teórico de cada una de las palabras que lo componen. [...] Tanto la pragmática del lenguaje de Wittgenstein como la hermenéutica desempeñan un papel fundamental en la construcción de un pensamiento ético que encuentra en la capacidad lingüística del ser humano la explicación y el fundamento de la moralidad. Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas son los principales representantes de este nuevo modelo de pensar la ética. [...]

”Al objetivo de dotar a la filosofía de una capacidad de influir en la realidad se suma la ambición de hallar una nueva teorización para la ética y la voluntad de salir al paso de la reciente y trágica experiencia del pueblo alemán y recuperar la capacidad de reacción y de crítica que le faltó para oponerse al nazismo. Trasformar la filosofía es liberarla de su impotencia, recogiendo de algún modo la idea de Karl Marx de que la superación de la filosofía dependía de su “realización”, es decir, de la transformación filosófica del mundo. Recordando una anécdota, Apel explica el sentido de la transformación que quiere para la filosofía:

“Recuerdo que un estudiante -representante de la nueva izquierda- recomendó en el XIV Congreso Internacional de Filosofía de Viena un cambio de función semejante (al pedido por Marx) para la “impotente filosofía”, poco después de la ocupación de Checoslovaquia por las tropas del Pacto de Varsovia. En aquel momento, la institucionalización de la “filosofía impotente”, que se ha ido consiguiendo desde Sócrates, como isla de comunicación aquende o allende la toma política de partido, se me apareció como necesaria y, en cierto modo, como reconfortante”.

”Después de Auschwitz, la filosofía, y muy especialmente la alemana, debía transformarse y emprender un nuevo camino de compromiso radical con la historia. [...] Para ello el solipsismo de la razón pura de impronta kantiana debía

ser substituido por la pluralidad de puntos de vista que compone la comunidad de hablantes. A partir de ahora, ya no será la conciencia, sino el lenguaje el punto de partida de la ética. Apel construirá una filosofía trascendental como la kantiana, pues sin el apoyo trascendental no se sostiene la universalidad que la filosofía busca para la ética, pero no lo hará resucitando al sujeto pensante kantiano, sino mirando a la comunidad que dialoga e intercambia opiniones [...]

"Ahora el lenguaje es visto como un instrumento de comunicación, un conjunto de "juegos" que los hablantes regulan a su modo según lo que se propongan decir o hacer. [...]

"La dimensión pragmática del lenguaje, la interacción sígnica entre los hablantes permite una comprensión más rica de la realidad y, al mismo tiempo pone de manifiesto la existencia de una "esfera común", el espacio lingüístico, en el cual el sujeto experimenta, actúa, habla con sus semejantes. Si lo que nos une es el lenguaje como tal, la realidad lingüística que somos, ese vínculo común podrá entenderse como el garante de la objetividad del conocimiento, así como de la validez de las normas que nos damos para actuar correctamente y vivir en común" (Camps, 2013: 354-359).

"El lenguaje es comunitario, no existe el lenguaje privado. [...] En este sentido el lenguaje es un sistema sometido a reglas, reglas que pueden dejar de ser cambiantes, pero que no pueden dejar de ser compartidas. [...]

"De esta forma, la práctica lingüística y lo que le constituye -la comunicación- dotará a la ética de una finalidad hasta ahora inédita, dado que el objetivo del dialogo y de la deliberación es recabar acuerdos.

"En la búsqueda de acuerdos tiene que haber un reconocimiento recíproco de los participantes y el compromiso de respetarse mutuamente y decir la verdad" (Camps, 2013: 360, 361).

Victoria Camps resalta que

"Apel pone de manifiesto en este párrafo que "Todos los seres capaces de comunicación lingüística deben ser reconocidos como personas, puesto que en todas sus acciones y expresiones son interlocutores virtuales y, la justificación ilimitada del pensamiento no puede renunciar a ningún interlocutor y a ninguna de sus aportaciones virtuales a la discusión". (Camps, 2013: 362).

En este sentido

“lo que la ética comunicativa o ética discursiva propone no son contenidos morales, sino un procedimiento para determinar la validez de los acuerdos normativos. Se parte del supuesto de que toda discusión sobre asuntos prácticos que ha de dar lugar a normas, busca un acuerdo. Este, para ser válido y racional, debe cumplir los requisitos de la comunicación entre iguales, que incluya la idea de imparcialidad y el reconocimiento recíproco de los participantes afectados por la discusión. [...]

“Al imperativo ético no se llega a partir del *faktum* de la razón, sino a partir de la acción comunicativa” (Camps, 2013: 366).

En definitiva, concluye Victoria Camps, “ni Rawls ni Habermas ofrecen una ética que aporte contenidos sustantivos. Son éticas procedimentales que proponen una forma de proceder que valide y justifique las decisiones políticas” (Camps, 2013: 368).

“Habermas es consciente de esta situación y su salida parece ser la limitación de toda aplicación al terreno propio del derecho, precisamente porque en este campo se garantizan ciertas condiciones procedimentales: “el problema de la exigibilidad de los mandatos morales motiva el paso de la moral al derecho”” (García Marzá, 2004: 110).

### **3.1.2. La ética empresarial**

#### **3.1.2.1. Antecedentes de la ética capitalista. La ética empresarial burguesa**

Resulta justo recordar de la mano de Werner Sombart (1913) cómo el espíritu burgués nació en la Florencia del *quattrocento*. Leon Battista Alberti, una especie de Maquiavelo de la economía, escribió una serie de consejos para el ejercicio de la actividad comercial, una especie de lo que hoy denominamos ética empresarial.

“A este hombre debemos los famosos libros sobre el gobierno de la familia (“Del Governo della familia”) donde en realidad podemos encontrar, todo lo que han dicho después en inglés Defoe y Benjamin Franklin. Pero los escritos de Alberti sobre la familia constituyen sobre todo una fuente de valor incalculable



porque nos consta que en su tiempo gozaba ya de general admiración y popularidad, y que poco después de su aparición eran considerados como clásicos recogidos por otros patriarcas, en parte literalmente, en parte extractados en sus crónicas y memorias” (Werner Sombart, 1913: 116).

La ética empresarial de la burguesía es resumida por Sombart en los siguientes principios:

- “Recordar siempre esto, hijos míos; nunca permitáis que vuestros gastos sobrepasen vuestros ingresos”.
- “Toda compra o venta debe ser presidida por la sencillez, la fidelidad, la sinceridad y la honradez, tanto en tratos con extraños como con amigos”.
- “Honestidad burguesa (ser y aparentar lo que se es). Hay que vivir correctamente. Esta frase se convirtió en norma suprema de conducta para todo hombre de negocios que pretenda ser eficiente.
- “Gastar menos de lo que se ganara (el ahorro como virtud). Diligencia y aplicación (¡no ociosidad!). El administrador ahorrativo se convierte desde ese instante en el ideal del burgués rico. “Un céntimo ahorrado me hace más honor que cien gastados”.
- “Se aprecia la riqueza, conseguirla es la meta anhelada, pero no ha de constituirse en un fin último, sino que debe servir únicamente para crear o conservar valores vitales. La riqueza ha de acrecentarse continuamente a base de diligencia y habilidad. No debe dejarse que permanezca improductiva: La riqueza ha de multiplicar incesantemente la fortuna del propietario y repartir felicidad por doquier” (Sombart, 1913: 164).
- “Solo te hace feliz la riqueza adquirida honestamente” (Sombart, 1913: 164).
- “Enorme aversión a las maquinas” (Sombart, 1913: 174).
- “Formalidad comercial. Confianza en el cumplimiento de lo prometido” (Sombart, 1913: 133).
- “Mentalidad calculadora. La habilidad de reducir el mundo a cifras y ordenar estas cifras en una contabilidad de ingresos y gastos” (Sombart, 1913: 137).
- “El ritmo de su actividad era moderado. Sus actos estaban aún exentos de toda agitación” (Sombart, 1913: 166).

- “Elevar los precios cuando fuera posible, a fin de conseguir el máximo de beneficios con un mínimo de ventas” (Sombart, 1913: 168).
- “La clientela es considerada como propiedad del comerciante. La caza del cliente de otro está absolutamente prohibida” (Sombart, 1913: 170).
- “Las rebajas método absurdo” (Sombart, 1913: 171).

### 3.1.2.2. La ética empresarial capitalista

En los textos académicos se afirma que la ética empresarial nació en Estados Unidos en la década de los sesenta. Su origen se sitúa en la Universidad de Kansas donde se celebró el primer congreso sobre la ética empresarial. En los años ochenta se incorporaron Japón y Europa, aunque la preocupación por la ética en el ámbito de la economía se remonta a los filósofos griegos.

En nuestros días el reconocimiento de la ética empresarial como norma de conducta voluntariamente aceptada, ha contado con una serie de dificultades.

Según la profesora Adela Cortina la implantación de la ética empresarial ha chocado con lo que podríamos denominar viejo pensamiento empresarial. El principal obstáculo ha sido la desconfianza empresarial sobre la ética que según Cortina se refleja en los siguientes ideas o más bien tópicos:

- “Para hacer negocio es preciso olvidarse de la ética.
- La misión del empresario consiste en maximizar los beneficios.
- La empresa debe limitarse a cumplir con la legalidad.
- Otra dificultad proviene de un empleo de la ética como recurso cosmético”<sup>13</sup>.

Adela Cortina se plantea los siguientes interrogantes:

“- ¿Qué credibilidad puede darse a una presunta visión, recogida en un código de conducta, cuando éste no evita las prácticas de fusión y adquisición salvajes de empresas, de reestructuración y despidos más o menos brutales, más o menos masivos?

---

<sup>13</sup> Inspirado en Adela Cortina (1994: 76).

”- ¿En qué se diferencia el proyecto de empresa de un efecto cosmético, cuando lo impone el equipo directivo sin debate colectivo, y no le acompañan los cambios adecuados en las prácticas cotidianas de las empresas?

”- Sin transformaciones coherentes en la organización, ¿no se vuelve la gestión participativa contra ella misma, exacerbando las sospechas y la desmotivación de los trabajadores?

”- ¿No parece que en realidad no importe el contenido del proyecto, sino crear la sensación de que hay algo compartido, que existe una comunicación?

” ¿No hay, pues, una manipulación a cuenta de los valores?” (Cortina, 1994: 76, 77).

### **3.1.2.3. Razones para el nacimiento de la ética empresarial**

Para Adela Cortina, las razones que dan lugar al nacimiento de una ética empresarial son:

- “Urgencia de recuperar la confianza perdida en las empresas.
- “Necesidad de tomar decisiones a largo plazo.
- “La responsabilidad social de las empresas.
- “Necesidad de una ética para las organizaciones”.
- “Una época managerial. ¿Qué tipo de educación hay que proporcionar a los directivos?” (Cortina, 1994: 80-82).

“Imposibilidad de eludir el nivel posconvencional [...] en el que no se considera justo lo que se adecúa a las normas de una sociedad concreta, sino a principios universales, a derechos humanos y valores superiores” (Cortina, 1994: 85).

### **3.1.2.4. Ética y mercado**

Cuando estaba trabajando en la tesis, tuve un encuentro con un banquero de inversión al que le pregunté sobre la convivencia entre moral y mercado.

Me miró fijamente con una sonrisa que mostraba una cierta superioridad, a la vez que me formulaba la siguiente pregunta: “Cuando haces una inversión como comprar un fondo de inversión, un paquete de acciones, ¿qué le pides a tu gestor, moral o rentabilidad?”. Y de repente me di cuenta de que, quizá, yo estaba actuando como un ciudadano irresponsable y decidí buscar información antes de hacer una compra. En mi ayuda ha venido la nueva ley sobre información financiera que al ensanchar la panoplia de datos financieros y no financieros me iba a proporcionar una mejora del comportamiento social y quizá ético de las compañías en las que iba a invertir y también decidí formular a las personas que iba a entrevistar lo que pensaban sobre la relación de la ética y el mundo empresarial.

### **Opinan los expertos: ética y negocios**

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación**

**UNAV:**

***“Para ser ético, para hacer el bien y estar convencido de qué es lo mejor, se requiere, de una parte, educación, razonamiento, discurso, y de otra, se requiere, buen ejemplo, convivencia y trato. Además, hay que tener argumentos y razones”***

*Más que dar una respuesta global y objetiva, atiendo a aspectos más concretos. Ética en las escuelas de negocios: Pienso, porque conozco un poco mejor el mundo de la salud, ética y deontología en las facultades de medicina. Ha desaparecido en gran medida, en Europa, y se da un proceso que también se advierte en la economía y es que, **hay una especie de abdicación o de dejación de la responsabilidad personal que se delega en comités.** En cualquier hospital hay comités, deontológicos, de experimentación, con lo cual ya, de una parte, los médicos jóvenes apenas han recibido educación, formación. Y de otra, aplican protocolos y hay comités que abordarán eventuales conflictos o problemas o dificultades. Entonces, **hay una especie de embotamiento de la conciencia ética.***

*En general sabemos que, para ser ético, para hacer el bien y estar convencido*

de qué es lo mejor, se requiere, de una parte, educación, razonamiento, discurso, y de otra, se requiere, buen ejemplo, convivencia y trato. Uno se porta mejor si está rodeado de gente buena y, al contrario. Además, hay que tener argumentos y razones. Hay que saber por qué hacemos las cosas. Eso **requiere un trabajo de regulación, codificación, general, y también en cada empresa.** El fin y los medios. Tema clásico. Un sector que, además, tú conoces muy bien porque has trabajado en él, que tiene fama de maltratar tremendamente a sus trabajadores, es el de la distribución. La compañía que tiene más conflictos y juicios es Walmart. Es una máquina de generar procesos, denuncias y conflictos. Y sabemos contratos precarios...

Hace un par de años en Alemania, esta gran cadena, Aldi, afinó aún más sus métodos de vigilancia, con cámaras, todo un despliegue que se dirige, no contra los ladrones de fuera, sino contra los propios empleados, que es la gente que más roba. Por una especie de acuerdo cultural, como nos tratan mal y no se fían de nosotros, respondemos robando. Y cuando Aldi redobló el sistema, la gente redobló el hurto, pero dejaban los productos robados a la entrada. No querían llevárselos, era una especie de desafío de plantarse ante la empresa.

En España, ¿cuál es la empresa del sector de distribución que mejor trata a los empleados o menos mal los trata y mejor resultado obtiene? Mercadona. Unas pautas que se apartan de lo que es la tónica general. No hay contrato precario, todo es permanente. Si la ley impone N meses de maternidad, ellos dan N meses más dos. Controlan que la gente viva cerca del lugar de trabajo, y son los empleados más productivos. Esto es una ratio que se mide empíricamente. Un empleado contento sonríe, trata bien al cliente, trabaja con gusto, o sea que la ética es rentable. Uno no entiende como las demás no lo perciben. Se decía, el cliente es el rey, después los stakeholders. De acuerdo, pero, al final, el rey es el empleado. Aquí, se impone un cambio de óptica en la gestión. Si queremos tener éxito, vender y ganar dinero, al que hay que cuidar en primer lugar es al empleado. Esa es la clave.

Hábitos éticos, también hacer el bien, portarse bien, exige un esfuerzo y todo eso, ese esfuerzo, en el orden personal y físico o social, empresarial, puede

*hacer el trago un poco rentable. Uno tiende a dejarse llevar, a buscar la gratificación inmediata y ese esfuerzo me permite ser más libre en el futuro, pero hoy, a corto plazo, ¿qué hago, me dejo llevar o me esfuerzo? Pues me dejo llevar porque hoy, lo placentero es dejarse llevar y no esforzarse. Tal vez por eso, nos cueste, como sujetos individuales o como colectivos optar por la ética, que es una siembra para mañana, y la gente busca el placer del momento, el rendimiento, beneficio del momento. Hay muchos test de los niños con la golosina, que dice, si te la comes ahora, bien, si te esperas diez minutos, te doy otra luego. Se ha comprobado que, los que supieron controlarse, han triunfado y los que no, les va peor. Quien busca disfrutar el momento presente, a la larga se arruina, como persona o como corporación. En cambio, el que sabe controlarse, a la larga triunfa. Una vez más, el corto plazo como enemigo, en el ámbito económico y político”.*

**Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom:**

**“La ética es compatible con el mercado, siempre que existan unos controles que expliquen por qué se toman determinadas medidas”**

*Yo creo que la ética es compatible con el mercado, siempre que existan unos controles que expliquen por qué se toman determinadas medidas. Por ejemplo, hay que explicar por qué despedir a dos mil empleados es bueno.*

***El problema es que se toman decisiones y no se explican. Nadie se pone frente a la situación para exigir explicaciones de la decisión tomada, para plantear si es la mejor para el futuro, si es necesaria y si se ha adoptado la mejor de las opciones existentes. Se toman las decisiones como se toma un caramelo, no tiene la más mínima incidencia, ni consecuencia. Es muy fácil, es terriblemente sencillo. Nadie se opone.***

***Y esto ocurre en todos los aspectos de las corporaciones, de las estructuras de las empresas. La cuestión es, ¿por qué, en una situación como la que ha habido de crisis económica, los sueldos de los dirigentes han crecido exponencialmente mientras han bajado los de la masa salarial? Pues por una falta de control. Falta de control y la tercera pata que hace falta para***

**que el control sea efectivo, que es la transparencia.** Nadie publica la estructura salarial de una empresa, a no ser que sea pública o cotizada, pero si es una empresa no cotizada nadie sabe lo que gana el presidente, el consejero delegado, ni el director de comunicación, ni el director comercial. Sólo se saben los sueldos de los curritos, de los empleados de base. Y sí se ha multiplicado, es decir, si al principio de la crisis, el sueldo más bajo respecto al más alto podía obtener multiplicando por siete u ocho, con la crisis se ha llegado a multiplicar por veinte, lo cual hace pensar hasta dónde está presente la ética en el ejercicio profesional de todos los dirigentes y de todos los que están aprovechándose de esa situación. Porque los directivos se estaban aprovechando de esa situación. En mi caso, mi experiencia personal, ha sido alucinante. Yo no me he subido el sueldo nunca, a mí me lo subían y me lo subían, porque así hacían al resto mis homólogos. Pero cuando planteaba que a mí, lo que me interesaba era subir el sueldo a la gente, desde Londres no me lo autorizaban. Yo no podía ganar tanto mientras la gente estaba ganando tan poco. Y me bajé el sueldo cuatro veces en la crisis. Cuatro veces. Ningún directivo del grupo se lo bajó. Yo dije, si no puedo subir a la gente, me lo tengo que bajar.

Como tú bien dices, uno de los problemas de la ética que hay ahora es que hay una ética formal, pero no material. **Existe una ética abstracta. La gente la ve como un concepto abstracto y que no le atañe personalmente.** Es decir, la ética es un problema de la sociedad, no tuyo, cuando es todo lo contrario. La ética no es un problema de la sociedad, es un problema personal, es un problema del ciudadano. No cabe la definición de ciudadano en una sociedad democrática y avanzada sin que el ciudadano tenga integrado ese concepto en su ADN.

**José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia:**

**“Hay que ser éticos porque es un elemento clave para el desarrollo de un proyecto sostenible en el tiempo”**

A mí me parece que, por ser justos, le ética está teniendo un papel mucho más importante en los negocios. Por lo menos está presente en los discursos.

Y eso, creo que es un cambio muy relevante. Otra vez, no sé si por contricción o atrición, no sé si es porque la sociedad te lo requiere y, por lo tanto, tienes que responder o porque tú piensas que realmente es así, pero es cierto que **el mundo de los vectores éticos y humanistas está de moda en el mundo empresarial** y en el mundo científico también, sobre todo, por lo de la digitalización y el desarrollo de la tecnología. Lo que pasa es que, cuando hablamos de ética, yo ahí tengo una posición personal muy fuerte. **Yo creo que la ética es clave para la sostenibilidad de un proyecto. Para mí, competitividad es igual a sostenibilidad, en un proyecto.** Y yo creo que la ética es clave para la sostenibilidad. Entonces, **cuando hablamos de ética, no estamos hablando de establecer limitaciones a la actuación, sino que tiene que haber una serie de principios que formen parte del corazón de una empresa.** Y desde ese punto de vista, yo no estoy nada de acuerdo cuando la gente dice que hay que ser éticos porque es rentable, porque con esa ética consecuencialista yo discrepo radicalmente. Hay que ser éticos porque es un elemento clave para el desarrollo de un proyecto sostenible en el tiempo. Porque, si lo haces por consecuencialismo, siempre te estás preguntando entre los qué y los cómo, y tienes unas contradicciones permanentes. Y en la crisis hemos tenido ejemplos evidentes. Por lo tanto, ¿hemos avanzado? sí, pero creo que todavía hay que avanzar mucho porque la sociedad te va a interpelar en ese sentido crecientemente.

**Juan María Nin, abogado-economista U.D., experto en finanzas y política económica internacional y exvicepresidente y exconsejero delegado de Caixabank:**

***“Consecuencia de la inexistencia de una educación en valores, se ha exacerbado la necesidad de una regulación positiva, insoportable en su formulación y costes derivados del furor por controlar y regular los detalles más nimios”***

Son tiempos de aguas turbulentas, de transición, en los que vivimos un conflicto entre valores y regulación. Un conflicto entre los que pensamos que en la naturaleza humana y, por tanto, en la naturaleza de las cosas hay valores subyacentes, que por sí mismos son absolutos, y que estos valores



*son los que deberían sostener la construcción ética de la sociedad que, hasta la fecha, ha sabido reconocerlos y aplicarlos para producir los mejores y más importantes niveles de desarrollo humano conocido en la Historia. Cuando no lo ha hecho, los más abyectos.*

*Estos valores, este conjunto subyacente, pongamos como ejemplos desordenados, la libertad, el valor del trabajo, la honestidad, el valor de la verdad, la privacidad, la austeridad, el respeto, la equidad, el cumplimiento de las obligaciones, son valores que, en otra línea de pensamiento, no existen más que en el imaginario colectivo de algunas personas y por tanto son sustituibles por otros, incluso opuestos, en función de decisiones de poder, oportunistas, mayoritarias o de conveniencia temporal.*

*Nada vale salvo lo que se decide mediante regulación positiva. De la ética a la norma positiva, de la presunción de inocencia a la de culpabilidad, de lo justo a lo regulado y escrito, de la gestión del riesgo (Risk Approach) a la gestión de la norma (Rule Approach), de la responsabilidad individual y colectiva al puerto seguro del cumplimiento formal y la minoría de edad. En los negocios, de ciudadanos libres y responsables a consumidores protegidos.*

***Nos movemos en una dirección en la que la ética que hay que respetar son los valores del momento que devienen de la ingeniería social, del pensamiento positivo, de la imposición de la mayoría, tan de moda hoy a través de referéndums (democracia directa) o mayorías simples (democracias aclamativas). Si esos valores son contrarios a los que pertenecen al orden natural de las personas, no importa porque es el peso de la rabiosa contemporaneidad y el interés preponderante, normalmente a corto plazo, es lo que se impone.***

*Consecuencia de la inexistencia de una educación en valores, se ha exacerbado la necesidad de una regulación positiva, insoportable en su formulación y costes derivados del furor por controlar y regular los detalles más nimios, de cualquier negocio jurídico, lo que comporta transformar los comportamientos naturalmente éticos en los negocios en puras obligaciones formales administrativas. **Hay que cumplir con las formas, pero el fondo no***

**importa tanto y, por supuesto, nada si el regulador decide que la nueva ética responde a valores diferentes o incompatibles con los llamados naturales.**

Además, la natural patología derivada de las exigencias éticas de los negocios, exacerbada y elevada a la totalidad en clave instrumental por los partidarios de la regulación, ha provocado, como sanción adicional para el sistema general, el conflicto que señalamos, con el agravante de que **la regulación exacerbada al máximo no es neutra sino todo lo contrario: está politizada.**

En ese momento de transición es cuando la comunicación en el mundo privado y, especialmente en el corporativo, tiene mucha relevancia y más complejidad que nunca. En clave de patología y las consecuencias que de ella derivan para la reputación, atender lo que en el corto plazo rabioso exige la moda de turno o el interés del conflicto inmediato, y hacerlo compatible con lo que es una política general, una estructura estable de comunicación de una entidad, con respecto a sí misma, a sus empleados, sus clientes y a sus accionistas, es muy difícil. Empieza a primar el regate corto, aunque rompe la línea general.

**La imagen de una institución, su reputación y los valores que la misma representa debe construirse con independencia del afán del momento,** por supuesto con la exigible flexibilidad, pero anclada en los valores éticos que aseguren la coherencia de la comunicación con todos los interesados. **No vale todo.** Y termino con un ejemplo muy simple. Decir sí y darse la mano, era suficiente. Respetar los compromisos verbales es una exigencia moral.

**“Estamos en un momento de cambio complejo, en el que la preeminencia de la ingeniería social, la soberbia de la regulación positiva “ad nauseam”, frente a la humildad que supone el reconocimiento y subordinación a los valores éticos naturales, afecta a la ética de los negocios en su ejecución práctica e introduce en los mismos un nivel de conflicto potencial y coste estructural nunca vistos”**

*La confianza es un valor ético pero también económico. Hoy, darse la mano no sirve para nada si uno de los interlocutores puede estar instalado en la práctica de las fake news, en la desconsideración por la verdad (ya no es un valor), en el interés exclusivo por el corto plazo, en la ruptura del compromiso moral que cede ante un interés económico sobrevenido y superior al inicial. Por esto, hoy cuando firmas un contrato, aunque sea un contrato para decirte hola y adiós, tienes que empezar definiendo todo lo que es obvio, toneladas de páginas inútiles, para terminar, definiendo incluso qué tipo de bolígrafo y de color de tinta hay que utilizar para la firma. Estamos en un momento de cambio complejo, en el que la preeminencia de la ingeniería social, la soberbia de la regulación positiva “ad nauseam”, frente a la humildad que supone el reconocimiento y subordinación a los valores éticos naturales, afecta a la ética de los negocios en su ejecución práctica e introduce en los mismos un nivel de conflicto potencial y coste estructural nunca vistos.*

**Reyes Calderón, catedrática de Ética de la Universidad de Navarra:**

***“La ética es tan importante hoy como ayer. Sin ética no hay largo plazo”***

*Yo creo que en estos momentos la ética tiene mucha importancia en el mundo de los negocios y en todos. Es cierto que el mundo ahora es más complejo que lo que fue. Al ser más lineal, las líneas rojas son más fáciles de señalar, pero la condición humana no ha variado mucho, por lo tanto, la ética es tan importante hoy como ayer. Sin ética no hay largo plazo. Esa es mi opinión.*

*Creo que nunca se puede afirmar que una empresa es ética, porque la ética es un modo de ser, es una gimnasia. Tenemos que estar en forma para enfrentarnos a la siguiente decisión que nos plantee un problema ético. Es como el que dice “yo ya soy humilde”, en ese momento dejó de serlo. **La ética es un esfuerzo permanente.***

*“Ahora, como modo de ser, sí podemos decir que una empresa lo tiene en la medida que incluye la ética como un elemento más en la toma de decisiones. Igual que vas calibrando cuáles son las alternativas que tienes para tomar una decisión, que las decisiones nunca son sencillas, a su vez, cada una de esas*

alternativas tienen variantes éticas que tienes que ir analizando: a quién haces daño, si faltas a la justicia, si estás bordeando algún tipo de legalidad, si hay alternativas que hacen daño a menos gente o que benefician a más gente... Si has incluido el aspecto ético en la toma de decisiones, se puede decir que estás más predispuesto, pero como la ética no es algo estático que lo tienes o no lo tienes, sino que es algo que lo vives, **yo creo que no se puede decir que una empresa sea ética, sino que tiene intención de serlo y pone los medios para serlo.**

**Pedro Luis Uriarte, ex CEO de BBVA y consejero independiente de**  
**Técnicas Reunidas:**

***“La sociedad exige que las empresas actúen con ética”***

Ética y negocios no se admite hoy, ni social ni políticamente, que sean realidades incompatibles. Muy al contrario, la sociedad exige que las empresas actúen con ética. Y como consecuencia, **para conducir a los negocios por la “senda de la virtud”, se activan una serie de actuaciones que forman eso que denominamos “regulación” o “normativa”.** Esas reglas crean un patrón, una línea de conducta formal para tratar de que los negocios no se alejen y no vulneren los principios éticos de actuación.

En mi visión, **“ética” es distinta de “contrato” o de “norma”.** Es un concepto más amplio, más trascendente, que incorpora la dimensión **“social”.**

**José Rolando Álvarez, presidente del Grupo Norte:**

***“La ética no es un lujo. Es rentable. Es una pura necesidad para tener unas relaciones equilibradas entre todos los actores que intervenimos en la sociedad”***

En el mundo en que yo me muevo, por desgracia, la ética no goza de buena salud. La verdad es que a veces, **demasiadas veces, demasiadas empresas privilegian o ponen por delante los intereses cortoplacistas de sus accionistas o los intereses cortoplacistas de sus trabajadores por**

**encima de aquello que debe ser hecho porque es lo correcto.** Yo creo que estamos perdiendo, en general –en toda la sociedad-, cierta visión ética de las cosas que son las regidas por valores que son los que realmente hacen sostenible la vida en sociedad.

*La ética no es un lujo. Es rentable. Es una pura necesidad para tener unas relaciones equilibradas entre todos los actores que intervenimos en la sociedad.*

*La sociedad es muy compleja, tiene muchos intereses contrapuestos, hay muchísimas personas con visiones distintas de las mismas cosas, y **lo que hace un comportamiento ético es que esas relaciones se rijan siempre por el bien común, por aquellas cosas que tienen que hacerse porque es bueno hacerlas a pesar de que, a veces, los caminos correctos no son los más cortos.** Siempre hay atajos y el problema es si uno coge o no esos atajos y si uno tiene o no éxito cogiéndolos. Pero hay una gran diferencia, **los comportamientos éticos siempre son rentables.** Siempre. Pero a largo plazo. La diferencia es el plazo.*

*Al menos en mi experiencia personal, hemos intentado siempre tener comportamientos éticos razonables y a largo plazo estabiliza muchísimo la empresa. Además, en un régimen de opinión pública -cada vez es más importante tener la complicidad del consumidor- eso solo es posible si tienes una trayectoria muy larga y perfectamente descriptible, ¿no?*

**A pesar de que la ética en los negocios no goza de buena salud, creo que ha sido, es y, sin duda, será la guía por la cual deben regirse las empresas en un futuro.** Porque vienen tiempos complejos, y en tiempos complejos es mucho más importante aún este tipo de planteamientos”.

**Íñigo Barrón, presidente de la Asociación de Periodistas de Información**

**Económica:**

**“En todo el mundo del medioambiente se está haciendo un esfuerzo”**

*Hay que distinguir entre sectores. Hay sectores que tienen un problema ético,*

ecológico, de medioambiente. En todo el mundo del medioambiente se está haciendo un esfuerzo. **En este contexto yo creo que abarcaríamos todas las empresas energéticas, petróleo, gas y electricidad, que han hecho un esfuerzo, claro, plausible y palpable de intentar transmitir a la sociedad su colaboración en la no contaminación, en la protección del medioambiente**, algunas lo han hecho mejor que otras, y creo que eso se ha convertido en un principio de leitmotiv muy claro para ellas.

Otras, por ejemplo, han reaccionado tarde a este tema. Hablo de las empresas textiles o de distribución, que se han visto envueltas en escándalos por tener proveedores no muy limpios en países del tercer mundo y, después de esos problemas han reaccionado, han fomentado estos departamentos de responsabilidad social

Por otro lado, están las compañías de telecomunicaciones que creo que no han entendido demasiado su papel ahí y han hecho poco o muy poco, y otras, como la banca, que lo están entendiendo con un poco de retraso y con una no muy clara capacidad de traspasar a la sociedad lo que de verdad tiene de positivo el buen funcionamiento de un banco. Es verdad que todos estos años ha sido muy complicado, porque ha habido un montón de condenas judiciales, con lo cual quita mucha capacidad de rebatir ante la opinión pública que hicieron bien las cosas, puesto que los jueces les han condenado, a veces condenas europeas, que todavía han sido más duras, que las españolas, y eso les ha bloqueado. En mi opinión, les ha bloqueado y no han tenido la capacidad suficiente para salir de ese bloqueo. Esto me hace pensar que es una institución que, lejos de mejorar, se está acuciando: El tema se está complicando cada vez más para la banca.

### **UN CASO PRÁCTICO: DELOITTE**

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

**“A todo el mundo, cuando entra a trabajar aquí, se le entrega una hoja con cinco valores y ejemplos sobre qué es y no es ejercerlos”**

Nosotros tenemos un comité de ética en la firma y lo preside un socio, de manera independiente. Tenemos un canal de denuncias, **tenemos unas normas éticas muy estrictas y, desde luego, tenemos unos valores que nosotros hemos determinado, que son los valores de la firma, y esos son los valores que el comité de ética vigila.** A todo el mundo, cuando entra a trabajar aquí, se le entrega un tríptico donde están todos los valores, los cinco valores, y tiene debajo de cada valor quince o veinte ejemplos de lo que es ejercer ese valor y otros tantos de lo que no es ejercer ese valor. Para que sepan con ejemplos concretos en qué se materializa.

Esto se le da a cada persona que entra aquí para que lo tenga y sepa qué es y qué no es. Qué es ser integro, qué es tener un comportamiento de excelencia con los clientes, qué es el compromiso y qué es la diversidad, para que al final la gente sepa cómo conducirse.

También tenemos uno para los socios. Los socios lógicamente ya tienen un background importante porque llevan entre 10 y 15 años trabajando aquí, pero hacemos un curso y dedicamos un día entero a hablar de estas cosas, de qué se supone que tienen que hacer y cómo tienen que comportarse ahora que ya son socios.

**Lo que decías tú de que la función de la ética en las organizaciones debe tener en cuenta lo que opina la gente, hoy es peligrosísimo, porque estamos en un mundo de populismos donde, muchas veces, lo que opina la gente es un desastre.** Por ejemplo, hoy día, la opinión que tiene la gente sobre los bancos, aunque hay puntos de razón -los desahucios, las preferentes-, yo creo que está absolutamente alejada de la realidad. La impresión que se ha transmitido de la banca con lo de los AJD entre los políticos, el Supremo y demás, no es correcta. El banco lo único que ha hecho ha sido cumplir con la ley y recaudar un impuesto, pero no estaba ni siquiera teniendo una función de ningún tipo alrededor de eso. Sin embargo, la percepción que existe en el público es una percepción terrible. ¿Por qué? Pues porque **yo creo que las redes sociales tienen grandes virtudes en cuanto a las posibilidades de información, pero también tienen grandes**

***riesgos, y es que hacen aflorar lo peor del ser humano de manera universal, porque la gente se sienta delante del cacharro este y pierde el pudor. Entonces, se pone a escribir lo primero que piensa sin pudor, cosa que no haces cuando estás personalmente con alguien.***

### **3.1.2.5. ¿Qué es la ética empresarial?**

Según Adela Cortina en su libro reiteradamente citado “Ética de la empresa” las características de esta ética profesional, aplicada a las empresas son:

*A) La ética de los negocios es un modo de resolver moralmente conflictos de acción.*

Adela Cortina recoge, sin nominar, la opinión de algunos autores que plantean

“la necesidad de considerar distintos cursos de acción y llegar a decisiones justificadas en el mundo de los negocios pondría en primer término ese modo de entender la reflexión moral, que es el de ayudar a determinar los términos de la discusión y a llegar a acuerdos justificados” (Cortina, 1994: 86).

Unas líneas más abajo, Cortina hace referencia a una cita de M. T. Brown en la que este afirma que “La ética es el proceso de decidir lo que debe hacerse”<sup>14</sup>. [...]” (Cortina, 1994: 86).

*B) La ética de los negocios concierne a las relaciones internas y externas de la empresa.*

“Se trata de optar por un modelo de cooperación frente a un modelo de conflicto. Aquí entran con pleno sentido los llamados códigos de conducta” (Cortina, 1994: 87).

---

<sup>14</sup> Brown, M. T. (1992): La ética de la empresa, 1992, Barcelona, Paidós. Pág. 86.



### *C) Ética de la dirección y de la gestión.*

“Se trata de reconstruir la legitimidad de la organización y para ello es necesario comprender la organización como un proceso organizativo, poner énfasis en los procesos de toma de decisiones, y en la interrelación del conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades como clave para comprender los procesos de toma de decisión.

”La pregunta es entonces ¿qué tipo de directivo hay que educar para qué tipo de organizaciones? La educación y el desarrollo moral habrán de pasar a formar parte de un desarrollo organizativo, en que es nuclear la atención al área de Recursos Humanos” (Cortina, 1994: 87).

### *D) La ética empresarial en el contexto de una ética de las instituciones.*

Adela Cortina, en su “Ética de la empresa”, considera que la ética tiene unas características:

“1. No es una ética de la convicción, sino de la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones que se tomen. [...] Una ética de la responsabilidad convenida.

”2. Puesto que la actividad empresarial tiene una finalidad, que le legitima y de la que cobra todo su sentido-servir a los consumidores que son los afectados a cuyo servicio se encuentran la actividad de la empresa-queda deslegitimada la que olvide esta finalidad. Los consumidores y una ética de la empresa exigen tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva.

”3. Los miembros de las empresas son interlocutores válidos cuyos derechos tienen que ser respetados a nivel de una conciencia moral como la que socialmente hemos alcanzado. [...]

”4. Pero también los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y corresponsabilizarse por la marcha de la empresa a la que se pertenece; de ahí que la cooperación debe tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad en vez de la apatía.

”5. Una empresa actual ha de atenerse a un marco posconvencional de justicia, no solo legal, sino ante todo moral.

"6. En tal caso el cambio en la concepción de la empresa de un modelo taylorista a uno postaylorista no es una simple moda, sino una autentica exigencia de conciencia moral de nuestro tiempo" (Cortina, 1994: 90).

Adela Cortina hace referencia a una corriente de autores, entre los que se encuentra Santiago García Echeverría que consideran que

"la ética empresarial debería contar con los siguientes elementos:

"a) La empresa es, en primer lugar, un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa.

"b) Las instituciones -también las empresas- han de redefinirse desde sus finalidades y, por tanto, desde los valores que la identifican.

"c) Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados lo moral se identifica con lo legal, mientras que, en los sistemas abiertos, desregulados, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución, en nuestro caso, las empresas. Tales normas encarnadas en las conductas componen una cultura empresarial.

"d) Lo ético es rentable, entre otras cosas, porque reduce costes de coordinación externos e internos de la empresa. [...]

"La cultura propia de una empresa permite diferenciarla frente a los competidores. [...]

"Todo ello requiere una clara concepción del papel del directivo que se identifica con la corporación y tiene capacidad de integrar hombres" (Cortina, 1994: 87 y 88).

### **3.1.2.6. La ética empresarial como concreción de una ética cívica**

La conclusión a la que llega Adela Cortina es que

"La ética empresarial consistiría en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidas por una sociedad pluralista -valores que componen una ética cívica- al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere

entenderla como un modelo comunitario, pero siempre empapada de postconvencionalismo” (Cortina, 1994: 89).

Para Domingo García-Marzá

“Una ética aplicada tiene como objetivo la realización de los principios y valores morales dentro de contextos y situaciones concretas, de forma que oriente en el desarrollo de espacios de libertad y, por lo tanto, haga más responsables y razonables estos diferentes contextos, prácticas e instituciones” (García-Marzá, 2004: 118).

En el caso de la ética empresarial, este objetivo consiste, de acuerdo con la definición de la *European Business Ethics Network*, “en profundizar en la calidad ética de las tomas de decisiones”.

En “*La ética de la empresa*” de Marvin T. Brown, este hace referencia a “un saber práctico que versa sobre nuestra capacidad de responder frente a las expectativas morales depositadas en la empresa, sobre cuándo y cómo debemos utilizar los recursos morales” (Marvin T. Brown, 1992: 21).

José María Lozano postula una doble perspectiva de la ética empresarial:

“la “macro” que hace referencia al análisis ético de los sistemas económicos y, más en concreto, a la justificación ética del mercado. La perspectiva “meso” hace referencia al análisis de las actuaciones de las empresas en el seno del sistema capitalista y éste, ha sido hasta hoy, el objeto de estudio dominante” (José María Lozano, 1997: 45).

### **3.1.3. Características de la ética empresarial**

Adela Cortina, en su “*Ética de la empresa*” considera que la ética tiene unas características:

“1. No es una ética de convicción, sino de la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones que se tomen. Una ética de la responsabilidad convenida.

"2. Puesto que la actividad empresarial tiene una finalidad, que le legitima y de la que cobra todo su sentido-servir a los consumidores que son los afectados a cuyo servicio se encuentran la actividad de la empresa-queda deslegitimada la que olvida esta finalidad.

"3. Los consumidores y una ética de la empresa exigen tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva.

"4. Los miembros de las empresas son interlocutores válidos cuyos derechos tienen que ser respetados a nivel de una conciencia moral como la que socialmente hemos alcanzado.

"5. Pero también los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y corresponsabilizarse por la marcha de la empresa a la que se pertenece; de ahí que la cooperación debe tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad en vez de la apatía.

"6. Una empresa actual ha de atenerse a un marco posconvencional de justicia, no solo legal, sino ante todo moral.

"En tal caso el cambio en la concepción de la empresa de un modelo taylorista a uno postaylorista no es una simple moda, sino una autentica exigencia de conciencia moral de nuestro tiempo" (Cortina, 1994: 90).

Resultan muy interesantes las consideraciones de Rosa Colmenarejo entre una moral de convicciones y una moral consecuencialista. Colmenarejo afirma en su obra "Una ética para Big Data" que

"tradicionalmente, las teorías éticas se han agrupado en dos grandes grupos: éticas teleológicas y éticas no teleológicas. Las primeras tienen una idea preconcebida del bien, por ello, entiende que la elección del agente está orientada al fomento del bien. Atienden, por tanto, a las consecuencias de la acción. Las segundas, por su parte, sostienen que más que fomentar un tipo de valor, lo correcto es respetar dicho valor mediante el respeto a la norma que lo reconoce como tal.

"Al primero de los grupos pertenece la teoría ética denominada consecuencialismo, de la que el utilitarismo es quizás su expresión más popular. De acuerdo con el consecuencialismo, hacer lo correcto implica no solo

reconocer un valor sino fomentarlo mediante la acción, buscando su maximización<sup>15</sup>. [...]

“Por otro lado, la deontología, como representante única de las teorías no teleológicas, mantiene que toda actuación moral lleva implícita la aceptación y cumplimiento de unas determinadas reglas que ponen límites, tanto a la prosecución del interés, ya sea este propio o colectivo. Evitar una mala acción, mediante el cumplimiento de la norma, es la exigencia que la deontología interpone a un sujeto moral en tanto que sujeto moral. Ni las consecuencias de una acción, ni las circunstancias en las que se da dicha acción afectan a la toma de decisiones. Así, lo correcto es actuar de acuerdo con la norma acordada como fundamento ético de convivencia cívica. [...]

”Así, aunque en líneas generales el consecuencialismo considera que el bien antecede a lo correcto, planteando la acción moral en términos del bien como finalidad; la deontología, por su parte, plantea la acción moral en términos de normas y deberes por ello considera que lo correcto antecede al bien. El ejemplo de los derechos humanos vendría a mostrar por qué ninguna de las dos teorías debería ser considerada como infalible de modo exclusivo.

Por otro lado, las denominadas éticas dialógica, promovidas en el siglo XX por K. O. Apel y J. Habermas vendrían a condensar, admitiéndose la posibilidad de bastantes puntualizaciones, ambas teorías. Aunque podría considerarse, en principio, como una ética deontológica, en cuanto que no se ocupa de las consecuencias sino del entablar un diálogo entre los afectados por las normas morales para llegar a un acuerdo consensuado, es cierto que la ética discursiva reconoce explícitamente que cuando aplicamos este procedimiento racional de diálogo en casos concretos, no es posible el eludir la consideración de las de las consecuencias de tomar por correcta una norma en vez de otra” (Rosa Colmenarejo, 2017: 42-44).

---

<sup>15</sup> Pettit, P. 2010: El consecuencialismo En Singer, (ed.) Compendio de Ética, págs. 323-346.

### **3.1.4. Aplicación de los principios éticos a la ética empresarial. Tres enfoques**

Cuando García Marzá habla de la ética empresarial en su obra *Empresa y gestión sostenible. Hacia una ética del management*, lo hace en los siguientes términos:

“Como ética aplicada, la ética empresarial parte de la realidad de la empresa como institución económica-social, lo cual significa que es necesaria una coordinación de recursos para conseguir la producción eficaz y eficiente de riqueza, de beneficios. Pero una vez reconocida esta realidad, qué entendemos por beneficios, cómo se consigan y para quién son tres preguntas que quedan sin responder. De cómo lo hagamos dependerá la concepción que tengamos de la empresa y la calidad moral que nos merezca. Como cualquier otra institución, podría organizarse de otra forma, distribuir de forma diferente las cargas y beneficios, estructurar la jerarquía y el poder desde otras perspectivas, etc. En este sentido decimos que el objetivo de la ética empresarial va más allá de la enseñanza y la investigación, comprometiéndose con la realidad empresarial y aportando un saber propio para la solución dialógica de los problemas y, lo que es más importante, para la innovación y la creación de propuestas empresariales éticas y rentables” (García-Marzá, 2004: 118).

En su obra “Ética empresarial. Del diálogo a la confianza”, García-Marzá describe tres enfoques posibles de la integración de la ética en la gestión empresarial:

#### **“Enfoque correctivo**

”Por una parte, tenemos unos principios morales, absolutos e incondicionales, definidos y justificados por la teoría ética, y la tarea básica consiste en aplicarlos a la realidad empresarial, “desde arriba”. La realidad empresarial tiene una lógica propia y autosuficiente, pero en ocasiones requiere de un correctivo o antídoto que evite las malas consecuencias de su funcionamiento. [...]

”Esta interpretación de la ética empresarial responde a las demandas de una mayor presencia de la ética derivada de la crisis actual de la confianza, [...]

pero mientras se piense que la empresa tiene una racionalidad propia, la dimensión moral será algo ajeno a la empresa y su uso meramente instrumental”.

#### ”Enfoque funcional

”La tarea, en este supuesto, consiste en explicar y potenciar la moral mínima que la racionalidad económica y empresarial presupone para su buen funcionamiento y que se explica desde la maximización de la utilidad del interés propio. El comportamiento moral se convierte en una estrategia más, en un instrumento para el cálculo de consecuencias en las decisiones directivas”.

#### ”Ética aplicada integrativa

”Este tercer enfoque parte de la afirmación básica de que la ética y la economía no constituyen dos lógicas diferentes. La ética económica y empresarial se dirige a la reconstrucción de los presupuestos normativos que ya contienen tanto la racionalidad económica como sus instituciones básicas, como el mercado y la empresa.

”La ética empresarial es parte de la ética cívica y, por lo tanto, se comprende como una determinada plasmación o realización de valores y normas compartidas por una sociedad pluralista.

”El carácter integrativo se refiere también a los diferentes niveles en los que se puede analizar las relaciones entre ética y beneficios: [...] Nivel sistémico o macronivel. [...] Nivel de las organizaciones o mesonivel. [...] Nivel de los individuos o macronivel” (García-Marzá, 2004: 118-126).

Hasta aquí la teoría, pero resta saber, una vez establecida esta, cómo integrar la ética en la estrategia de la compañía. A este problema práctico ha dedicado un interesante libro José Luis Fernández Fernández bajo el título “Empresa y Gestión Sostenible” editado por Digital Reason, Madrid 2018.

### **3.1.5. Cómo gestionar la ética empresarial**

#### **3.1.5.1. En busca del contenido ético de la organización**

Llegados a este punto, José Luis Fernández afirma que:

“Partimos de la idea de que es posible encontrar en toda organización estable, en toda cultura organizativa consolidada, un inequívoco contenido ético, plasmado en sus relaciones y responsabilidades, observable a partir de sus modos de operar, de su enfoque estratégico, sus políticas y sus prácticas” (José Luis Fernández Fernández, 2018: 191).

Para evitar errores muy reiterados, José Luis Fernández establece las siguientes cautelas a la hora de determinar el contenido de la ética organizativa:

“En primer término, el contenido de la ética organizativa no debe ser equiparado a lo que la empresa dice que hace, sino a la práctica real, a lo que hace verdaderamente, pues las palabras bonitas y los discursos moralizantes de muchas empresas y organizaciones, con frecuencia no encontramos sino pura fachada, simple cosmética que busca un efecto escaparate. [...]

”La ética empresarial no debe ser leída en exclusiva a partir de lo escrito en los documentos que articulan políticas y prácticas; sino en el resultado real de las conductas y la coordinación de los empleados.

”En segundo lugar, el contenido ético no es equivalente al cumplimiento que la empresa haga de sus obligaciones legales. Naturalmente, la legalidad es un principio ético, pero la ética organizativa no se circunscribe a ese mínimo moral. La ley es el suelo firme, no el techo al que aspirar en clave utópica y en busca de la excelencia. [...]

”Tampoco debe pensarse que el contenido ético de una organización venga a equivaler exclusivamente al grado en que los empleados de la misma actúen en beneficio de la misma. El concepto de beneficio siempre correlativo al opuesto –coste-, tiene que ser comprendido en todo su alcance y complejidad. Se trata de lo que vengo denominando desde hace años como la estructura sostenible de rentabilidad. [...]



“Todo depende de a costa de qué o de quién se busque el beneficio, en qué horizonte –corto, medio o largo plazo-, de qué modo y con qué alcance, no es lo mismo hablar de rentabilidad económica de manera unilateral que tener en cuenta y buscar positivamente, además, el beneficio social e incluso medioambiental: la famosa Triple Cuenta de Resultados.

“Desde otra aproximación el problema también resulta insuficiente para delimitar el contenido de la ética de una organización o empresa al hecho de que esta se comporte de cierta manera -exquisita o impresentable- en una ocasión o con respecto a ciertos asuntos concretos, pero desatendiendo otros de relevancia. [...]

”Igual que pedimos ver la continuidad del buen actuar, ahora debemos encarecer el que haya de ser tomada en cuenta una visión de conjunto, de la totalidad -no solo de algunos parámetros, por importantes que sean- de la vida organizativa.

”Desde un punto de vista más abstracto, en línea con lo que tradicionalmente ha venido diciéndose respecto a la moralidad de la decisión, habría que enfatizar que el contenido ético no solo tiene que ver con los resultados de las acciones -por buenos que sean- sino también por las intenciones que motivan los comportamientos, los medios que se ponen en funcionamiento para conseguir los fines planificados y las circunstancias en las que la decisión se inscribe” (Fernández Fernández, 2018: 91-95).

José Luis Fernández remata este tema desde un punto de vista positivo, confirmando que

“el contenido ético vendría a tener que ver con el modo según el cual el contexto organizativo estimula y facilita que los empleados comprendan las justas expectativas de los distintos grupos de interés que se relacionan con la organización y les permita, llegado el caso, tomar decisiones que equilibren demandas conflictivas de una manera responsable” (Fernández Fernández, 2018: 91-95).

### 3.1.5.2. Relevancia ética del contexto organizativo

Partimos de la base de que una organización, obviamente, no es un ente vacío y aséptico, sino que, por el contrario, en el transcurso de su funcionamiento, va generando pautas, rutinas, modos culturales de conducirse, que influyen, como contexto en el que se opera, en la conducta de las personas que lo conforman.

De hecho, José Luis Fernández afirma que

“la importancia del contexto no será nunca suficientemente encarecida, porque es precisamente el contexto organizativo el que configura el cómo y el desde dónde las personas actúan y colaboran en el seno de la organización. [...]

”El contexto organizativo es, pues, el ámbito; y constituye el camino que estimula el comportamiento de las personas en las prácticas cotidianas. Desatenderlo tendría sin duda incidencias poco deseables en la mayoría de los casos. Atenderlo como es debido, debería formar parte de la agenda de quienes dirigen, organizan y, sobre todo, lideran la vida de la empresa Y ello, lamentablemente, no siempre es percibido con la calidad requerida. En todo caso, los ejecutivos que ignoran la dimensión ética de la gestión organizativa y no intuyen sistemas que favorezcan el comportamiento ético de los empleados, no dejan de ser responsables, al menos por omisión, de las eventuales malas prácticas organizativas que, en suma, acaban siempre teniendo traducción en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. [...]

”La ética empresarial puso el dedo en la llaga cuando a finales de los años 70 del pasado siglo empieza a tomar cuerpo doctrinal como ética aplicada. Vino así a dar salida a un dilema que estaba paralizando muchas energías.

”Cuando el paradigma era dicotómico, individuo-sistema, el discurso ético se articulaba, o bien por apelación exclusiva al sujeto individual -nivel micro- como agente último de mejora y construcción de un entorno más humano; o bien se limitaba a cantar las excelencias o a recriminar los vicios del sistema determinado por la contraposición al otro -nivel macro-.

”Téngase en cuenta que en la última mitad del siglo XX el mundo estaba ideológicamente dividido en dos sistemas excluyentes, con retóricas más o menos buenas pero muy efectistas: libertad, mercado, democracia y derechos humanos, por una parte; e igualdad, seguridad, estado, socialismo y

planificación económica, por otra. Los partidarios de uno y otro modelo articulador de la dinámica social buscaban implantar el que cada quien consideraba superior con vistas a mejorar la vida de la sociedad y hacer avanzar la justicia en las relaciones. ¿Más cómodo transformar el sistema desde el sujeto?

”El voluntarismo generaba, en principio, una suerte de fantasía de omnipotencia que hacía al individuo verse capaz de arremeter, quijotesca, contra los molinos de un sistema injusto para, tras varios revolcones, dar paso a un sentimiento de impotencia que llevaba a desistir de todo impulso transformador. [...]

”En todo caso, reconocer la importancia del contexto organizativo no necesariamente implica exculpar a que se actúa mal desde el punto de vista individual” (Fernández Fernández, 2018: 96-100).

**3.1.5.3.** La institucionalización de la ética organizativo-empresarial  
José Luis Fernández Fernández, en su obra “Empresa y gestión sostenible” se plantea la siguiente pregunta:

“¿qué instrumentos, estrategias y dinámicas pueden hacer que las empresas y cualquier otro tipo de organizaciones en la que se lleven a efecto actividad de *management* -esto es, de planificación, dirección, administración y control,- despliegue modos de comportamiento y tomas de decisiones acordes con una adecuada ética organizativa? [...]

”Las organizaciones y las empresas tienen que formalizar, deben institucionalizar los mecanismos a través de los cuales buscan actuar de acuerdo a parámetros morales y en línea con sus propios valores éticos. La reputación, intangible cada día más apreciado, se juega, precisamente, en dicha institucionalización como mecanismo mediador entre la voluntad y las acciones organizativas.

”En este sentido tanto la literatura especializada como la praxis organizativa han ido proponiendo un considerable número de mecanismos, de objetivos, de herramientas, tales como, por ejemplo, los códigos de ética, los comités éticos, la formación ética, las políticas y planes de RSE, los sistemas de gestión integrada, los informes o memorias de sostenibilidad, etc.

”Es a través de dichos mecanismos mediadores como se busca hacer efectivos los principios axiológico y los valores éticos de la organización. [...]

”Lo importante en este sentido es articular de manera coherente las herramientas que se estimen oportunas y ello, naturalmente, exige una reflexiva atención al conjunto y una visión profunda de lo que la Ética vaya representar para la organización. [...]

”Cabría hablar de una especie de *continuum* que iría desde una visión de la ética de tipo minimalista, reactiva, restrictiva y limitada al cumplimiento formal de norma -no solo legales, sino también las que eventualmente pudieran emanar de mecanismos de autorregulación-, hasta una concepción de la ética organizativa *pro-positiva*, constructiva, comprometida, una ética maximalista que aspira a desplegar un proyecto de empresa -y, en tanto en cuanto, de persona- en busca de la excelencia organizativa y que, en consecuencia exige una atención inequívoca a las virtudes.

”En el fondo, lo que late es la famosa dicotomía entre la ética empresarial entendida como compliance -cumplir normas, respetar mínimos legales- y la ética orientada desde la *integrity* y los valores” (Fernández Fernández, 2018: 101-103).

#### **3.1.5.4. La ética, entre la norma y el proyecto de empresa**

La realidad es que el enfoque *compliance*, como dice José Luis Fernández Fernández, no da de sí como para hacer frente al vasto rango de problemas éticos que pueden aparecer en el día a día de las empresas.

“En todo caso, el planteamiento de puro cumplimiento de la legalidad vigente, incluso suponiendo justa y buena dicha legalidad, no es motor suficiente para aspirar a la excelencia, ni como organización ni, por supuesto, como persona. En consecuencia, se dice, parece imponerse la conveniencia de tratar de ir cuando menos, un poco más allá de la *compliance* y apuntar hacia la integridad mediante una gestión basada en valores (Guillén, 2006<sup>16</sup>).

---

<sup>16</sup> (Guillén, M. (2006): Ética en las organizaciones. Construyendo confianza, Madrid, Pearson-Prentice Hall.)

"Una estrategia organizativa orientada desde lo que en el ámbito norteamericano denominan *integrity* más que subrayar el aspecto deontológico del cumplimiento de normas, remarca el polo del autogobierno, la autoproducción, la dinámica del proceso de crecimiento y mejora constante en línea con los valores propios, una serie de principios éticos para la acción y el desarrollo de un conjunto de virtudes morales en las personas que componen la organización.

"Así pues, desde este punto de vista, la tarea ética consistiría en explicitar, definir y reforzar los valores que se proponen como guías de la dinámica empresarial; crear un contexto que apoye y favorezca un comportamiento ético por parte de los empleados y, consecuentemente, generar el clima de confianza necesario para que cada persona sea capaz de conducirse desde elevados estándares de moralidad.

"La ética, en esta perspectiva, es vista como una verdadera fuerza motriz de la empresa y no como un listado de construcciones externas y ajenas a su propia razón de ser. Los valores están presentes en todos los ámbitos organizativos, en el diseño de los sistemas, en la articulación de los incentivos y en las tomas de decisiones de cada día. Son ellos los que dan el marco de referencia que unifica las fuerzas y dan sentido de pertenencia e integran las diversas áreas organizativas y las distintas líneas de negocio. [...]

"El planteamiento basado en los valores y en la búsqueda de la excelencia organizativa resulta ser más amplio y más profundo, más exigente, que el simple cumplir normas: busca desarrollar la autonomía y la responsabilidad de las personas y ello exige un compromiso activo, un esfuerzo suplementario de parte de la dirección y el despliegue de otros medios de acción indirecta entre los que cobran especial interés el que supone la ejemplaridad que emana de la conducta de los líderes. [...]

"No debemos perder de vista el horizonte de ética social y económica en la que aquella debía inscribirse (Camacho, Fernández y Miralles 2006). Dicho horizonte va mucho más allá de los límites de la organización o de la empresa. Apunta hacia el marco global, hacia el sistema, hacia una ideología dominante, en un mundo que muchas veces, peca de excesivo cinismo, reduce la ética empresarial, como vemos, al cumplimiento de la ley o la búsqueda de la

honestidad y que, por el contrario, tiene ante sí retos fabulosos, tanto en lo político, cuanto en lo económico y social.

”En suma, el nivel meso de la ética organizativa, con todo su valor y potencialidad, solo cobra, pleno sentido si apunta al nivel macro del sistema. Por ello, aunque para buena parte de la ética empresarial el uso de este tipo de preguntas resulta excesivo, la cuestión más importante sería ¿qué tipo de sociedad queremos construir a partir de los medios y el poder con que contamos?

”En esta línea habría que interpretar la agenda que suponen los 17 objetivos del desarrollo sostenible que la ONU ha puesto encima de la mesa con horizonte temporal hasta el año 2030 (Fernández Fernández, 2018: 107-109).

#### **3.1.5.5. Condiciones previas para una gestión de la ética empresarial**

José Luis Fernández considera que

“para desarrollar con éxito una ética empresarial basada en valores y que aspirara a la excelencia” (Fernández Fernández, 2018: 110) es necesario tener en cuenta una serie de aspectos. El “primero, que los valores, las aspiraciones y los compromisos tengan sentido para todos los miembros de la organización y sean comunicados de manera clara.

”Segundo, que los líderes impulsen y apoyen el proceso, que den ejemplo, que se comprometan personalmente, de manera inequívoca, que sus declaraciones sean creíbles y sus comportamientos manifiesten explícito alineamiento con los valores. [...]

”Una tercera condición sería la de la integración transversal: los valores declarados como orientadores del quehacer orgánico deberían poder ser vistos en la realidad de todas las actividades de la empresa. [...]

”En cuarto lugar, es preciso que los sistemas y las estructuras organizativas, los medios de acción indirecta, apoyen y refuercen los valores explicitados y los documentos formales, y que por lo demás, sean consistentes con las políticas

explícitas que eventualmente se hayan de poner en funcionamiento. Los ámbitos desde los desde los que gestionar la ética empresarial son:

1. "Los documentos formales. [...]"
2. "Las políticas y específicas explícitas. [...]"
3. "Y otros medios de acción indirecta -estilos de dirección, diseño de los sistemas ejemplaridad... [...]"

"El itinerario tiene tres momentos: liderazgo estratégico, composición de lugar y momento reflexivo.

"Liderazgo estratégico: lo que hay que hacer antes de nada es recabar de la alta dirección la opción voluntaria y explícita de avanzar en la gestión ética y en la gestión de la ética; contar con el apoyo explícito, la decisión estratégica y la abierta implicación en el proyecto de los de los más altos ejecutivos o de la empresa, es el punto de arranque absolutamente necesario. [...]"

"El segundo momento tiene mucho que ver con una especie de análisis DAFO que buscará hacerse una verdadera composición de lugar respecto a quiénes son los grupos de interés que se relacionan con la empresa y cuáles, los parámetros éticos-culturales de la organización. [...]"

"Se han de analizar despacio; las fuerzas que operan en el entorno; las que en último término condicionan y posibilitan las estrategias, en función de las amenazas y las oportunidades que ofrecen. [...]"

"En tercer lugar vendría el que se hubiera de poner sobre el tapete la razón profunda de la organización, su verdadero principio y fundamento" (Fernández Fernández, 2018: 110-116).

#### **3.1.5.6. El momento reflexivo: la misión**

José Luis Fernández continúa reflexionando sobre el tema, haciéndose preguntas y respondiéndolas en el siguiente sentido:

"¿Qué es, entonces, la misión organizativa? La misión organizativa, si nos atenemos a la génesis de una empresa, vemos cómo todo empieza por una idea, por alguien que encuentra una oportunidad de negocio, una necesidad no

satisfecha, un vacío que llenar en la sociedad o en el mercado. La motivación del emprendedor, desde un punto de vista subjetivo, suele tener que ver con el negocio, con la búsqueda de ganancias, con el deseo de obtener prestigio o poder... y no tanto con la necesidad que merece ser remediada. Al menos, en el origen. [...]

”La misión debería tener que ver con la creación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders* tanto para los que de manera voluntaria participan en la dinámica organizativa, cuanto para aquellos otros grupos de interés que mantienen relaciones con la organización. A la base de la misión organizativa está la búsqueda del bien común, la apuesta por el mutuo beneficio y el empeño por que todos ganen. [...]

”En tal sentido, son convenientes los documentos formales, tales como la declaración de misión, declaración de valores, anticipación de la visión, elaboración de códigos éticos, es necesario, tras el análisis del clima ético y del contexto moral de la organización, la formación en ética; Es imperiosa la coherencia, la puesta en funcionamiento de políticas, de prácticas y estímulos e incentivos que se sitúen en la línea de la ética y los valores que se busca aclimatar; es condición de posibilidad la apuesta por la transparencia, por la gestión socialmente responsable, por la rendición de cuentas y el compromiso con la sociedad” (Fernández Fernández, 2018: 122, 123).

### **3.1.6. Sobre la rentabilidad de la ética**

Las consideraciones anteriores pecan, a mi modo de ver, de ingenuidad. En la primera parte de este trabajo se puede constatar que la ética como preocupación y reto brilla por su ausencia.

Sin embargo, en los últimos tiempos han aparecido en el horizonte empresarial voces autorizadas que piden un retorno a la ética.

Sin salir de España, nos encontramos con opiniones como la de Isidro Fainé, ex presidente de La Caixa, que considera que la crisis “ha conllevado la generalización de la desconfianza y la pérdida de valores y, frente a esta desconfianza, es necesario situar esos valores éticos como prioritarios. Tanto



para los directivos como para las empresas y en general para toda la sociedad” (Pita, 2016), Ana Botín, a los pocos días de su acceso a la presidencia del Banco Santander, reivindicaba como reto del sistema bancario “recobrar la confianza y que la recuperación llegue a más países, a más sectores y a más familias” (Ana Botín, 2014). Muy lejanas estas palabras del discurso habitual de los grandes empresarios que situaban en la creación de valor para el accionista el objetivo de la estrategia empresarial.

En el mundo académico nos encontramos con la respuesta a la pregunta ¿Para qué sirve la ética? En su obra homónima, Adela Cortina mantiene que

“no es de recibo afirmar que todos hemos sido responsables, ni que todos hemos vivido por encima de nuestras posibilidades. Lo que sí es verdad es que mucho de lo que ha pasado podría haberse evitado si personas con nombres y apellidos, entidades y organizaciones con un nombre registrado hubieran actuado siguiendo las normas éticas que les corresponden, explícitas o implícitas” (Adela Cortina, 2013: 21).

Desde el ámbito profesional se ha abundado en la necesidad de incorporar la ética a la gestión. Ejemplo de esta tendencia nos lo ofrece el catálogo de principios de una de las más prestigiosas asociaciones de comunicadores la *The Arthur W. Page Society*. El primer principio de su filosofía es más bien un mandato: “Diga la verdad. Deje que el público sepa lo que está pasando y ofrezca una imagen precisa de la identidad de la empresa, sus ideales y sus prácticas” (Page).

Sin embargo, para que este movimiento cale en el mundo empresarial será necesario que en el pensamiento directivo se instale, no como una moda pasajera sino como estrategia a largo plazo, la idea de que la apuesta por la ética es útil para la sostenibilidad de las empresas y del propio sistema capitalista.

La defensa sobre la utilidad-rentabilidad de la ética se basa en cinco puntos:

- a) La ética como prevención de errores en la gestión.
- b) La ética como instrumento para la recuperación de la confianza.
- c) La reputación ética disminuye los costes de transacción

- d) La ética como función restauradora de los sentimientos morales.
- e) La ética como factor básico de la cultura del cumplimiento.

#### 3.1.6.1. La ética como prevención de errores empresariales

Entendida desde esta perspectiva, la ética no es un objeto extraño a una parte del pensamiento empresarial políticamente correcto. Tradicionalmente, la reacción de los directivos a una situación de crisis es un tipo de política que podría calificarse de reduccionista. En circunstancias negativas las empresas conjugan el verbo reducir: reducir personal (siempre es la primera tarea que se acomete), reducir inversiones, coches, desplazamientos, bonos...

¿Por qué no reducir preventivamente y no *a posteriori*, como hacen todas las empresas cuando han sido sacudidas por una pérdida de confianza como consecuencia de no haber sabido responder a las expectativas creadas?

Pero para que la ética cumpla esta función preventiva, tiene que ser algo más que un planteamiento estético y debe ser una apuesta por el largo plazo y por la sostenibilidad. Es un ejercicio de anticipación.

Muy útil para el directivo que debe tomar decisiones es tener en cuenta, a modo de brújula, a la opinión pública en general y a las distintas opiniones públicas sectoriales (inversores, clientes, accionistas, medios de comunicación) a veces contradictorias entre sí. Analizar las consecuencias que pueden acarrear la implantación de algunas medidas, puede ser una guía muy útil de comportamiento público, aunque no hay que confundir comportamientos morales, inspirados en valores morales, con prácticas que buscan agradar a la sociedad. Son políticas muy parecidas que alimentan actos que no causan daño a la reputación, pero se diferencian en el carácter estructural, radical, que introduce la ética en la administración de los negocios y en el carácter coyuntural, y a veces errático, que contienen acciones preocupadas solo por agradar y halagar sin una referencia a unos valores que den consistencia a las acciones emprendidas, lo que incluso puede evidenciar incoherencias entre las

distintos hechos de una compañía, con el consiguiente desgaste de su credibilidad.

Ante esta dualidad de comportamientos, frecuentes, aunque cada vez menos practicados, Jürgen Habermas en “Conciencia moral y acción comunicativa” mantenía que una empresa podía considerarse ética cuando las decisiones, acciones y políticas que adopte, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses en juego pudieran ser aceptadas por todos los implicados presentes o futuros en un dialogo abierto en condiciones simétricas de participación. Un planteamiento acorde con la idea de la ética como un proceso

“una institución es responsable cuando las decisiones, acciones y políticas que adopta, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses en juego, pudieran ser aceptadas por todos los implicados y/o afectados presentes y futuros en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación” (Jürgen Habermas, 1983: 116).

### **La opinión del experto**

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación**

**UNAV:**

***“La democracia, la libertad, exige un esfuerzo de mantenimiento”***

*Tú me comentas que la ética es para ti un instrumento para la recuperación de la confianza, que además disminuye los costes de transacción. La cuestión es ¿por qué esto no se percibe en el día a día de tantas empresas? Igual, por una experiencia humana, muy básica, antropológica, y es que la ética va contra la entropía, exige un esfuerzo expreso y deliberado. Ya decía Platón en el Timeo, que es un diálogo cosmológico, que todo orden se arranca con esfuerzo del caos primordial, originario. Y esto se aprecia ya en el ámbito físico. Uno puede decir, el fin de semana ordeno el despacho, la habitación, el jardín, la oficina, se pone el chándal y dedica horas a ordenar, a tirar lo que sobra, y acaba sudado y contento. Al cabo de un mes ya hay desorden. La entropía, el desorden, el enfriamiento, acecha siempre. Esto es una ley física y también*

*social. Por eso, por ejemplo, la democracia, la libertad, exige un esfuerzo de mantenimiento. Además, la democracia es, en gran parte, mediación, negociación, tramitación y es algo exigente, laborioso, procedimientos, y algo que mucha gente joven, por ejemplo, considera que es una pérdida de tiempo y lo que quieren es una solución pronta rápida y ya. Hay que esforzarse por mantener el orden en el jardín, en el despacho, en la casa, el orden en la conducta, los hábitos. Algo que con la gente joven que me veo cada día confrontado. Hábitos de orden físico, deportivos, ejercicio, hábitos de ámbito intelectual, de estudio. Cuánta gente joven llega hoy a la universidad que dice, no pude leer porque no se concentra, no tiene hábitos de lectura. No se pueden adquirir de un día para otro. No se puede decir, pues ya desde mañana estudiaré cuatro horas, es imposible. Hay que ir poco a poco.*

### **3.1.6.2. La ética como instrumento para la recuperación de la confianza**

Se podría decir, parafraseando a Karl Marx, que un fantasma recorre el mundo: la desconfianza en todo; líderes, partidos políticos, instituciones financieras, sistema capitalista...

En España, el caso Bankia ejemplifica el abuso de confianza por parte de la entidad en la venta de acciones preferentes y en la salida a bolsa de sus acciones. En el primer caso, el adjetivo preferente utilizado era claramente una comunicación engañosa y, en el segundo, la información a los accionistas fue inveraz e incorrecta en aspectos relevantes. El rescate de la antigua Caja Madrid ha supuesto una inyección de 22.422 millones de euros con cargo a las arcas estatales. El monto final de las reclamaciones por la compra de preferentes y por la compra de acciones está aún por determinar, dependiendo de la resolución de múltiples procesos judiciales en tramitación.

La conclusión que surge después de la lectura de estos datos es evidente, la pérdida de confianza en las empresas, sean bancarias o industriales, por parte de la opinión pública. Inversores, clientes... castigan el valor de las empresas

produciendo un daño dinerario, además de cuestionar al sistema capitalista y de paso al sistema democrático incapaz de controlar los movimientos de los agentes económicos.

En las democracias, el ciudadano tiene la sensación de que el mundo empresarial ha escapado de cualquier control y hace lo que quiere hacer sin importarle reguladores, clientes, accionistas minoritarias y la opinión pública.

El tema afecta a la sostenibilidad del sistema, a su credibilidad, a su futuro. La solución no puede venir solo del fortalecimiento de los reguladores, exigiría complejos y caros sistemas de inspección y vigilancia, que en una época caracterizada por la reducción del gasto público, tendrían difícil defensa. Habría que dotarlos de independencia del poder político: sería necesario habilitar un sistema que impidiera las puertas giratorias y sustituir las autoridades nacionales por autoridades globales en los organismos reguladores, medidas que demandan una voluntad política global, empeño difícil de conseguir porque el sistema está fuertemente influido por intereses contrarios a unos comportamientos éticos, alejados de la más mínima preocupación sobre el bien común.

En un análisis preliminar de los comportamientos que han provocado la caída de la confianza, nos encontramos con conductas directivas amorales, en el mejor de los casos, cuando no inmorales: avaricia, engaño, irresponsabilidad profesional, falta de transparencia, desprecio a los derechos de los ciudadanos, corrupción... En definitiva, ausencia de respeto a los valores morales en las conductas de los directivos.

El dirigente empresarial debería pensar que las conductas éticas evitarían pérdidas y crisis y que estas crisis no son cíclicas, como las antiguas, cuando con una vuelta a cifras de crecimiento y beneficios caían en el olvido las actuaciones incorrectas. Lo que está en juego no es esta o aquella empresa, sino el sistema de economía de mercado y la democracia liberal.

Es llegada la hora de entender que la ética es rentable “No solo deseable, sino necesaria” (Domenec Melé, 2015: 28).

### **3.1.6.3. La reputación ética disminuye los costes de transacción**

En la reputación, entendida como la percepción que tienen los públicos de una empresa, juegan su papel una serie de variables, como son los resultados económicos, la presencia internacional, la calidad de los productos, o el clima laboral, pero la percepción que más confianza suscita es el comportamiento ético. Este criterio es mantenido por Edelman que en la investigación correspondiente al año 2016, recomienda para la recuperación de la confianza, trabajar los atributos de integridad y compromiso y dentro del atributo integridad tres acciones:

- Exhibir prácticas y comportamientos de negocio ético.
- Tomar responsabilidades ante el surgimiento de una crisis.
- Comportarse de forma transparente y abierta.

El carácter moral de un determinado agente económico acerca la empresa a la sociedad, humaniza su imagen, estimula la confianza de los públicos, es un escudo protector contra las insidias y los rumores, potencia el orgullo de pertenencia, la estrategia a largo plazo, la lealtad de consumidores y clientes. En los tiempos de crisis, una reputación moral permite la supervivencia, porque la reputación, que es consecuencia de una historia concreta, es lo que queda cuando se ha pedido la imagen, valor coyuntural y endeble, ante los vaivenes de los cambios y las crisis.

En España en la década de los noventa vivimos el espectacular crecimiento de la imagen de Banesto, impulsada por la fuerza de un nuevo líder. Caído este en desgracia, el conjunto de historias compartidas, de vivencias comerciales, de comportamientos de los empleados, de la fuerza de la marca centenaria, la reputación subyacente a una imagen coyuntural y prestada, permitió su recuperación, además de una gestión nueva, profesional y reputada.

En el día a día de las relaciones con sus públicos, las empresas que ofrecen confianza se benefician de costes de transacción menores que los que tienen que afrontar aquellas compañías que no gozan del mismo grado de credibilidad, es decir de reputación moral, porque como afirma Domenec Melé, “a mayor integridad menores costes de transacción” (Melé, 2015: 21).

#### **3.1.6.4. La ética como factor básico de la cultura del cumplimiento**

La pregunta que a estas alturas de la descripción del papel de la ética en la sociedad occidental cabe hacer es ¿cómo se consigue que la moral se convierta en fuerza moral que guíe las conductas? Esperar que la voluntad de los directivos -tocados por un impulso moralizante- se convierta en acción empresarial es, como mínimo, una utopía estéril que no cambiará en nada en el panorama amoral en el que vivimos. La ética declarativa recogida en los documentos oficiales de las empresas tampoco ha servido de mucho para limitar conductas inmorales, delictivas a veces y lesivas siempre para las empresas y la reputación del sistema económico.

Anthony Salz, autor del informe independiente que Barclays encargó después del escándalo que supuso la manipulación de los índices de referencia del Libor y Euribor, escribió a este propósito

“A pesar de algunos intentos para establecer valores para todo el grupo, la cultura que emergió tendía a favorecer las transacciones sobre las relaciones, el corto plazo sobre la sostenibilidad y los objetivos financieros sobre otros objetivos empresariales. Hasta cierto punto estas características se reflejaban en el entorno empresarial. Pero el propósito predominante en los momentos anteriores a la crisis y después se expresaba en términos de incrementos en ingresos y en beneficios, el retorno sobre el capital y en posición competitiva. No había unos valores claramente articulados y comprendidos –por lo que difícilmente podía haber consenso entre los empleados acerca de que eran esos valores que deberían guiar la conducta cada día-. Como resultado no hubo coherencia en el desarrollo de la cultura deseada” (BBVA, 2016).

#### **3.1.7. La ética en el mundo financiero (los conflictos éticos)**

##### **3.1.7.1. La singularidad de la ética en el mundo financiero**

Las conductas inmorales o poco éticas cobran en el mundo de las instituciones financieras especial importancia, porque sus crisis suelen originar crisis económicas, que afectan a toda la sociedad. Son riesgos sistémicos.

Como consecuencia de este hecho, las crisis bancarias, como hemos visto antes, se han venido cerrando con importantes aportaciones de los estados, es decir de los ciudadanos, vía impuestos, vía desviación del gasto social hacia políticas de rescate.

La amplia desregularización de la que han gozado los bancos ha puesto de manifiesto la lentitud para corregir sus daños por los mecanismos jurídicos y ha acentuado la necesidad de incorporar a la estrategia empresarial una sensibilidad ética.

La ética posibilita una coherencia con el entorno en el que opera, lo que facilita el ajuste del mundo financiero con el mundo real y ese mundo real está viviendo un cambio de actitudes, entre las que destaca una nueva sensibilidad ética, lo que obligará a la banca a dar una respuesta menos técnica y más cercana a las exigencias del entorno, menos de agente de un poder y más de ciudadano corporativo, menos distancia y más solidaridad.

“La particularidad de la ética en el sector financiero respecto al de la ética en cualquier actividad empresarial, proviene de la especial trascendencia que la función financiera tiene para el desarrollo de una economía de libre mercado, habida cuenta de la esencial función de la intermediación crediticia, esto es, la mediación profesional en el precio y en el plazo entre el ahorro y el crédito, y la gestión del sistema de pagos que desempeñan. Esa especial trascendencia, fundada en una relación de confianza, es la que justifica la intensidad regulatoria en este sector.

”Argandoña resalta que la función social de las entidades financieras contribuye al bienestar de las familias y empresas facilitando la gestión de su riqueza con niveles aceptables de liquidez, rendimiento y riesgo, al tiempo que encauza profesionalmente el ahorro hacia quien emprende inversiones y configura su cumplimiento como una responsabilidad de naturaleza ética. [...]

”A las entidades financieras y a quienes trabajan en ellas, se les exige también unos estándares superiores de comportamiento ético, acordes con las funciones que el cumplimiento de su objeto social les impone y la confianza social que en ellos se deposita por parte de quienes son sus clientes, depositantes y acreditados, les presupone” (BBVA, 2016).



“Nos encontramos -continúa señalando Argandoña-, ante una crisis ética , que se manifiesta en una crisis en la dirección (*management*): fallaron las conductas de las personas que estaban al frente de las organizaciones tan variadas como bancos, *hedge funds*, *monolines*, agencias de *rating*, organismos supervisores, bancos centrales, gobiernos y universidades. Y fallaron esas conductas porque lo hicieron los modelos teóricos y prácticos en que se inspiraban y estos fallaron porque sus fundamentos antropológicos y éticos eran incorrectos” (Antonio Argandoña, 2010: 1, 2).

“Kliksberg (2011) agrupa los vacíos éticos causantes de la crisis en torno a cuatro grandes categorías: los fallos del gobierno corporativo, la tendencia a la especulación que fomenta la codicia desenfrenada, la débil formación ética de los gerentes y lo que denomina la visión unilateral de la economía, en la que engloba las consecuencias de la desregulación financiera” (BBVA, 2016).

“La ética -como apunta Argandoña-, no hubiera podido impedir la crisis financiera, pero sí haberla hecho menos probable y menos violenta y duradera” (BBVA, 2016).

Una de las consecuencias de estas prácticas es el derrumbe de la reputación del sistema financiero. Dos encuestas avalan este diagnóstico:

1. El *Eurobarometer* de la EU, correspondiente al año 2013 informa que el 80% de la población española considera que las instituciones financieras no tienen conductas responsables, la peor valoración entre los países de la Unión Europea, cuya media está en torno del 62% (Comisión Europea, 2013).
2. Según la encuesta de Edelman de 2015, solo el 22% de los españoles participantes en la consulta confía en las entidades financieras, frente a una media de un 48% global (Edelman, 2015).

Y la principal entidad certificadora de los conocimientos financieros, el *Chartered Institute for Securities Investment* (CISI), calcula que será necesario un periodo entre cinco y diez años para recuperar el prestigio (Stefania Gozzer, 2015).

### 3.1.7.2. Tipos de conflictos éticos en el mundo de la banca

Tradicionalmente los conflictos éticos de los bancos eran dos: el conflicto de agencia y el conflicto de información privilegiada. José Ángel Sánchez Asiaín, en intervención en la Academia de Ciencias Morales y Políticas, agrupaba la nueva problemática ética en tres familias:

1. Conflictos cuya naturaleza supone que el mercado crea riqueza, pero no la distribuye de forma adecuada.
2. Casos en los que el mercado no solo no crea riqueza, sino que la destruye.
3. Conflictos en los que el mercado lesiona derechos individuales, al margen de la distribución de renta.

Sin entrar en la descripción de los distintos casos la enumeración de Sánchez Asiaín ofrece el siguiente catálogo de conflictos éticos:

1) Conflictos éticos derivados de que el mercado financiero no distribuye adecuadamente el valor añadido que genera:

#### 1.1. Conflictos producidos por el mercado

1.1.1. Asimetría de información.

1.1.2. Asimetría de competencia.

1.1.3. Comportamientos miméticos.

1.1.4. *Muscle play*.

#### 1.2. Conflictos de agencia

1.2.1. Conflictos de gestores.

1.2.2. Conflicto de operadores.

1.2.3. Conflicto de representantes.

1.2.4. Conflicto entre pequeños y grandes accionistas.

2) Conflictos éticos derivados de que el mercado no crea valor añadido sino que lo destruye

2.1. Efecto de lo financiero:

2.1.1. Concentración excesiva de recursos en el sector financiero.

2.1.2. Corto plazo *versus* largo plazo.

2.1.3. Compra de sociedades.

2.1.4. Financiación de actividades socialmente peligrosas.

2.2. Efectos perversos de la regulación:

2.2.1. Riesgo moral.

2.2.2 Ineficacia legislativa.

3) Conflictos por actividades que lesionan intereses de terceros.

4) Otros potenciales conflictos éticos.

La complejidad de la vida mercantil y su desarrollo han alumbrado unos nuevos conflictos:

1. Realizar operaciones buscando la optimización impositiva, desplazando la sede social a paraísos fiscales.
2. Creación de mecanismos para facilitar la evasión de impuestos.
3. Problemas de conciencia de los empleados cuando se ven obligados a vender productos de dudosa moralidad.
4. Chantajes no denunciados.
5. Abandonos de los empleados cuando han incurrido en conductas delictivas por cumplir las órdenes recibidas.
6. Clausulas injustas.

Estos conflictos son un campo donde coinciden el derecho, la moral e incluso la libertad mercantil en algunos supuestos. Por ejemplo, al tratar la desigualdad de información que en algunos países constituye delito, pero que es alabada

por algunos defensores del libre mercado como estímulo de la competencia, aunque es una trasgresión moral.

Muy interesante ha sido la actuación de Bankia que ha preferido el diálogo con los perjudicados por las malas prácticas de la compañía, implantando un sistema de arbitraje para el conflicto de las participaciones preferentes y para los accionistas que han alegado engaño en las cifras que presentó la entidad para empezar a cotizar en bolsa. A través del arbitraje, Bankia ha devuelto, en muchos casos, el importe de las pérdidas ocasionadas. En circunstancias similares otras empresas se habrían embarcado en largo litigio que hubiera ahondado su deterioro reputacional y que se habría saldado con condenas pecuniarias por un monto parecido al que ha tenido que hacer frente.

En todo caso, un compromiso ético a la hora de construir unas concretas estrategias habría evitado el daño moral de una gestión avariciosa y engañosa.

Un tema muy interesante y actual es la pérdida de control del sistema financiero, según Joaquín Almunia.

### **Opinan los expertos: pérdida de control del sistema financiero**

#### **Joaquín Almunia, exvicepresidente de la UE y comisario europeo**

***“La fuerza y la dinámica de los agentes financieros no regulados, o no suficientemente regulados, es aún tremenda”***

*Eso que comentas de que Tony Giddens dijo en una ocasión que las fuerzas del mercado se habían liberado, que los estados y las instituciones internacionales han perdido el control creo que es verdad en una serie de áreas. Hay por lo menos dos áreas muy importantes donde eso es verdad, y nos genera muchos problemas y grandes desafíos para el futuro de la economía de mercado.*

*Una de esas áreas es el mundo financiero. Donde, debido a la libre circulación de capitales -y, por lo tanto, donde muchos aspectos de la actividad financiera desbordan el ámbito nacional y los mercados son supranacionales y a veces*

globales...-, los reguladores tradicionales, los estados nación, pierden capacidad. No son eficaces. Se ven impotentes. Y eso, alimentado por las nuevas tecnologías, por la comunicación en tiempo real a lo largo y a lo ancho del mundo... Bueno, gracias a la intercomunicación y al hecho de que basta un clic para decidir dónde invertir o desinvertir en lo que quieras, nadie te controla porque el canal por el que pasan esas decisiones no está controlado. Es extraordinariamente rápido, multidireccional, de ámbito global y no está controlado. Tras la crisis, ahora se intentan establecer poco a poco controles en algunos aspectos.

Eso, en el mundo financiero, ha dado lugar a una expansión totalmente exagerada y desconocida. Se ha avanzado demasiado en la “financiarización” de la economía. Por cada euro o por cada dólar de compraventa, de trato o de negocio en el mundo real, hay movimientos financieros -que podemos considerar economía financiera pura- que sí tienen contactos esos negocios, pero hay otra parte que no mantiene contacto alguno con el mundo real. Quien tiene recursos abundantes opera con ellos y sus inversiones, sus ganancias, sus expectativas de beneficio son estrictamente financieras. Y eso se ha desbordado. Se generó una especie de visión absolutamente idílica de la eficiencia de los mercados financieros sin razones para ello. Se ahuyentó a los reguladores. Se depositó confianza en unas autorregulaciones que no han tenido éxito, que estaban llenos de fallos en su actividad... La crisis de 2008, que en parte tiene que ver con lo que se ha ido incubando con este exceso financiero, ha provocado una reacción, pero ha sido una reacción parcial. Es verdad que hay una reacción de los reguladores en Estados Unidos, en Europa y en general en las economías industrializadas -o postindustriales- en las que la regulación de las actividades financieras más tradicionales ha aumentado muchísimo desde 2008 hasta ahora. Pero la fuerza y la dinámica de los agentes financieros no regulados, o no suficientemente regulados, es aún tremenda. Por ejemplo, si se refuerza en sentido más estricto la regulación bancaria, aumenta como consecuencias el shadow banking, la banca en la sombra. El regulador no tiene energía suficiente ni es capaz de actuar a la velocidad necesaria, ni con el acierto suficiente como para ir captando todo eso. Todo ello está detrás de enormes desconfianzas y grandes

*críticas hacia al sistema capitalista. Se generan desigualdades, algunas actividades económicas relevantes son opacas, no están en el radar de ninguna autoridad que represente o que trate de preservar al interés público...*

*En cuanto a los paraísos fiscales, son un elemento clave para preservar esas zonas de sombra. Surge un problema de acción colectiva tremenda. Los grupos de países y de líderes que tratan de regular la economía global, lógicamente se preocupan de los paraísos fiscales; tanto de la relación entre paraísos fiscales y personas físicas como de la relación entre personas jurídicas y paraísos fiscales. Pero basta que dos o tres de los países que se sientan en la mesa del G-20 no quieran jugar al juego de regular paraísos fiscales para que haya un coladero por el que cualquiera puede transitar.*

*Y esa es la situación actual. Ese es el primer bloque. Libertad de circulación. Exceso de libertad financiera. Opacidad. Incapacidad de la regulación para extenderse por todas las áreas donde se desarrolla esa actividad financiera... Y luego, el otro bloque son las nuevas tecnologías: la digitalización, los grandes operadores en la economía digital, los Google, los Facebook y compañía, que, han adquirido una dimensión impresionante, han crecido en un espacio de tiempo muy corto en términos históricos.*

### **3.1.8. El compromiso ético del directivo**

#### **3.1.8.1. Una aproximación a los principios éticos que deben orientar a los directivos**

No se puede obviar, con relación a la implicación de las empresas en su compromiso moral, el papel fundamental que desempeñan los directivos. Si los directivos son éticos, las empresas serán éticas y si los directivos no creen en la ética, como se oye con frecuencia en conversaciones privadas, las empresas podrán ser formalmente éticas pero la falta de compromiso personal de los altos cargos con los principios éticos convertirá en papel mojado las declaraciones solemnes que, movidas por un intento de mejorar la reputación, tan frecuente se realizan en el mundo empresarial.

Como hemos visto anteriormente, el pensamiento ético ha sido brillante a lo largo de la historia de la humanidad. Los filósofos han dado la batalla por conseguir un mundo ético de forma constante y han aportado ideas sobre cómo se debe responder a la pregunta ¿qué debemos hacer?, tema clave de la ética aplicada. Su contribución ha sido positiva y ha conseguido que la sociedad, hoy día, sea más ética y responsable, una sociedad más decente. En páginas anteriores se ha realizado una síntesis del pensamiento ético, fundamentalmente desarrollado dentro de la cultura europea.

### 3.1.8.2. Los principios

Muy importante para hacer viva una ética profesional es hablar de los principios que son ideas orientadoras de la acción de las personas. La bioética, la ética profesional, con mayor trayectoria y desarrollo nos suministra para nuestra tarea cuatro principios: el de beneficencia, el de autonomía, el de maleficencia y el de justicia.

Rosa Colmenarejo afirma en su obra anteriormente citada que

“Estos principios no deben tomarse como recetas cerradas a casos concretos, sino que funcionan como principios orientadores que nos deben ayudar a mantener la mente abierta respecto a cuál de ellos deben de prevalecer en una toma de decisiones. Son herramientas que nos ayudan a evaluar cuanto de bueno y realizable, o de malo y evitable, apuntando a los temas, actores y metas, hay una determina acción posible (Hortal, 2002: 95)<sup>17</sup>. [...]

”Para evaluar si finalmente se cumple el objetivo planteado o de qué modo no se cumple, se ocupa el principio de beneficencia. Puede entenderse en términos utilitaristas en los que el bien es identificado *a priori* y la finalidad de la acción del profesional es, ante todo, lograr su máxima maximización. Habitualmente este principio entra en conflicto con el denominado principio de autonomía de clara inspiración deontológica y, que consiste en la evaluación sobre la instrumentalización o no de las personas en el cumplimiento de dicho

---

<sup>17</sup> Hortal, A. (2002): Ética general de las profesiones. 2002, Bilbao: Desclée de Brouwer.

objetivo profesional. El compromiso ético del directivo. Considerar la autonomía, máximo exponente de la moral kantiana, implica el respeto por la dignidad individual de las personas asumiendo que todas y cada una de las personas somos un fin en nosotros mismos y no un mero medio para alcanzar un fin, por muy loable que este sea. Cuando los criterios anteriores entran en conflicto, lo que es más habitual de lo esperado en cuanto que nuestras actuaciones profesionales tienen como destinatarios más a un colectivo social que individuos aislados, es posible recurrir al denominado principio de justicia que nos permitirá jerarquizar y ordenar las posibilidades de acción de acuerdo con criterios de justicia social; pero también, el principio de no maleficencia, puede resultar especialmente útil en caso de no ser posible la aplicación de los anteriores, aplicando su máxima: ante todo no hacer daño” (Colmenarejo, 2017: 47-49).

#### a) Principio de beneficencia

“El principio de beneficencia alude, en primer lugar, a la exigencia básica de “hacer bien” nuestro trabajo profesional, de forma competente, eficiente, correcta, ordenada y responsable, de acuerdo con los estándares de excelencia que el colectivo profesional al que pertenecemos ha establecido; pero, además, se refiere a hacer el bien, promover el bien mediante la realización de dicha actividad. Es por esto por lo que es importante saber identificar aquellos valores o bienes que consideramos deben ser promovidos con nuestra acción profesional, ya sea como individuos o como corporaciones. Valga como ejemplo: la veracidad de los contenidos de un medio, salvaguardar la intimidad y privacidad de las personas que hacen uso de nuestros servicios o. aplicaciones, salvar vidas, limitar la emisión de gases contaminantes...

”De forma simultánea debe considerarse las consecuencias de dicha acción, es decir, los beneficios y los daños que se pueden generar. [...] Así, aunque este principio profesional ha sido interpretado muchas veces como puramente utilitarista, es decir, maximizar el bien para el mayor número, debe ser comprendido en los términos que quedaron expuestos en el informe Belmont que “beneficencia se entiende como una combinación complementaria de dos reglas básicas: 1) no causar ningún daño y 2) maximizar los posibles beneficios, disminuyendo los posibles daños”. (Informe *Belmont fue redactado para la protección de las personas, sujetos objeto de investigación biomédica*)” (Colmenarejo, 2017: 49-50).



## b) Principio de autonomía

“La autonomía forma parte del sistema de valores heredados de la ilustración - junto a la dignidad y la solidaridad- y es considerada uno de los principios básicos para enfrentar la toma de decisiones en asuntos especialmente controvertidos. [...]

“El *sapere aude* kantiano nos permite considerar la autonomía, como el valor que guio el cambio de época en la que emergieron la revoluciones americana y francesa. ¡Atrévete a pensar por ti mismo!, nos exhorta Kant, estableciendo los cimientos de la estrecha urdimbre que conforman libertad y responsabilidad para la idea de ciudadano que viene de Kant. [...]

“La autonomía no es solo ese espacio en el que somos libres para decidir, porque ninguna prohibición se nos cruza en el camino, sino que es la facultad por la que nos preguntamos y damos respuestas a la pregunta fundamental: ¿qué debo hacer? [...] La autonomía moral no consiste solo en la libertad de elegir, en la ausencia de restricciones, sino en la capacidad de elegir bien. El ser autónomo, ser humano, es, al mismo tiempo, moral, puesto que, siempre que piensa desde la razón y no desde el sentimiento, las normas o leyes que se dará, asimismo, serán leyes morales” (Colmenarejo, 2017: 51-52).

“Recordemos que Kant habla del hombre como un ser “escindido en dos voluntades que suelen ser antagónicas: la razón y la sensibilidad. Lo que la razón dicta como correcto y justo no suele ser lo que la sensibilidad apetece. La tarea moral consiste en lograr que se imponga la razón sobre la sensibilidad” (Victoria Camps, 2005: 110-114).

Colmenarejo establece tres momentos en la dinámica de toda acción autónoma:

“1) el sujeto debe tener capacidad racional para elegir críticamente entre diferentes cursos de acción; 2) debe poseer habilidades, mentales y físicas, para alcanzar los fines elegidos; y, finalmente, 3) debe observar cierto sentido de la responsabilidad tanto en el momento de la deliberación, como tras la ejecución de la acción elegida” (Colmenarejo, 2017: 53).

La autonomía que debe considerarse aquí es la autonomía de nuestros clientes, pacientes, lectores o empleados, destinatarios finales de nuestro

quehacer profesional. “La consideración de la autonomía es lo que establece los límites a una aplicación paternalista” (Colmenarejo, 2017: 53). Y lo que no hay que olvidar es el hecho de que “el determinismo tecnológico afecta a nuestra autonomía moral a través de la introducción de algoritmos que deciden por nosotros” (Colmenarejo, 2017: 54).

### c) Principio de no maleficencia

Se rige por la sentencia romana “*primum non nocere*”. Es un principio básico de la práctica médica, difícil en la aplicación como principio de la ética informativa, por ejemplo.

Como mantiene Rosa Colmenarejo,

“frente al liberalismo clásico, el liberalismo del siglo XX introduce la justicia como catalizador para abordar la problemática que se da en la periferia de estos principios. Frente al utilitarismo que representa el estado benefactor que pretende la máxima felicidad para la mayor parte de los ciudadanos, aun a riesgo de atropellar los derechos de algunos, Nozick introduce el término de *sideconstraints* mediante la formulación “los derechos de los otros determinan los límites de tus propias acciones”. Esto es, los derechos no son algo que puedan manipularse con el fin de maximizar los objetivos, sino que funcionan como límites. La no-maleficencia implicará no superar dichos límites. Para Nozick, la función primera e ineludible del estado será velar para salvaguardar los derechos individuales de sus ciudadanos, un mandato ontológico que está por encima de sí mismo: el principio que debe aplicar entonces es el de no-maleficencia y no el de beneficencia (Nozick, 1974)” (Colmenarejo, 2017: 56).

Colmenarejo hace referencia al discurso de entrada en la Real Academia Nacional de Medicina en 1990 de Diego Gracia, donde este mantenía que

“el principio de beneficencia es esencialmente consecuencialista, pues busca maximizar aquello que un profesional comprende como “bien”, admitiendo cierto “mal” si es con el objeto de lograr un bien mayor. Cuando el nivel de ese “mal” admitido queda establecido por el profesional, ignorando la autonomía de la persona hacia la que se dirige la acción, hablamos de paternalismo; el principio de no maleficencia es esencialmente ontológico en cuanto que alude a principios universales que han de comprenderse como anteriores a cualquier

consideración particular. El principio de no-maleficencia es considerado entonces como el principio por antonomasia, el que debe orientar primariamente en la toma de decisiones cuando los demás principios entran en conflicto” (Colmenarejo, 2017: 56, 57).

#### d) Principio de justicia

“La idea de justicia está ligada al principio de no-maleficencia tanto como el de beneficencia esté ligado a la idea de moral: podemos elegir hacer el bien, nuestra capacidad de distinguir el bien del mal, nos hace morales, pero no podemos sentirnos libres para hacer el mal en tanto que existe un mandato que está por encima nuestra libertad y autonomía que nos lo impide.

“Esta obligación puede ser perfecta, la que nos liga a los derechos humanos negativos, derechos civiles y políticos o imperfecta que es la que nos liga con los derechos humanos positivos económico, sociales y culturales. En la teoría de la justicia que plantea Rawls coexisten dos principios: aquel que considera el mayor sistema de libertad para todos y en el de la igualdad de oportunidades que denomina justicia como equidad. Podría incorporarse uno más denominado principio de la diferencia que establece que las desigualdades solo son justificables si redundan en beneficio de todos, pero muy especialmente de los más desfavorecidos<sup>18</sup>.

“En el tema de la justicia que plantea Gracia existen dos principios “no hay beneficencia sin autonomía ni no-maleficencia sin justicia .la no maleficencia no puede ni debe definirse desde la beneficencia, como se hizo clásicamente, pero tampoco desde la autonomía, al modo del liberalismo doctrinario, sino desde la justicia” (Diego Gracia Guillén, 1990: 74).

“Así –finaliza Colmenarejo-, si la aportación fundamental de la ética a la modernidad fue la idea de autonomía, es decir, el derecho humano a la libertad moral, hoy se podría decir que la aportación fundamental de la ética del siglo XX, es que el único principio que goza de la consideración de absoluto es el de no-maleficencia mediado por el de justicia” (Colmenarejo, 2017: 58).

---

<sup>18</sup> Rawls J. (1971): A Theory of Justice Massachusetts: Harvard University Press. 1971.

## **4. DELIMITACIÓN JURÍDICA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

### **4.1. EL MARCO JURÍDICO**

Es un tópico asumido que el derecho va siempre detrás del cambio que la sociedad impulsa, sin embargo, el derecho mercantil ha aceptado el reto de las nuevas exigencias de la economía y ha ido incorporando una nueva normativa y una forma distinta de creación de normas. El derecho mercantil que ha sido fuente reguladora de las empresas capitalistas a lo largo de los últimos años no ha sido ajeno al cambio que se ha desarrollado en el mundo empresarial. La consagración del mercado como fuente reguladora ha impulsado la modificación del derecho de sociedades anónimas poniendo en entredicho el papel del poder legislativo, transformando la legislación mercantil que ha abandonado un papel neutro por un rol instrumental bajo el paradigma “menos derecho y más mercado”. La influencia anglosajona ha sido también decisiva para la legitimación de una nueva regulación apoyándose en la opinión de expertos y empresarios que consideraban probada una mayor eficacia en el gobierno de las empresas en el ámbito anglosajón.

Sin embargo, lo que antes de la crisis financiera parecía un camino irreversible ha mostrado su debilidad y el estado se ha configurado como la última fuerza en la resolución de los temas que habían originado la crisis. Y del pensamiento “menos derecho y más mercado”, se ha pasado a un imperativo de “menos contable y más bomberos”. Y los bomberos, en este caso, han sido los estados y los bancos centrales que han intervenido en socorro de las instituciones financieras en crisis.

Una de las novedades de la evolución del derecho ha sido la incorporación de las recomendaciones de los órganos reguladores a la normativa estatal, lo que ha facilitado la llegada al derecho positivo de conceptos éticos como la transparencia, la responsabilidad social, concepto este difícil para la mentalidad de los juristas, pero que encierra un alto contenido ético. Ejemplo de esta tendencia es el “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas” de 24 de febrero de 2015 (CNMV, 2015). Llegados a este punto podríamos afirmar que se produce una cierta sumisión de la norma jurídica a planteamientos éticos.

El principio 24 de las recomendaciones para el gobierno corporativo dice textualmente: “La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados” (CNMV, 2015: 15).

La recomendación 54 se adentra, no solo en la problemática de la responsabilidad social corporativa, sino en el desarrollo de conceptos ajenos, hasta ahora, a la problemática jurídica como son la comunicación, la ética, la sostenibilidad, el medio ambiente, la información no financiera... El texto de la recomendación manifiesta la convergencia o la intromisión del derecho en el ámbito de la comunicación pues como comentaba Habermas, llega un momento que la ética debe dejar paso al derecho para la aplicación de las normas éticas.

El texto de la recomendación 54 es muy explícito y, como mínimo, se puede hablar de un intento de ampliar el campo del derecho al de la comunicación.

La recomendación 54 formula las siguientes recomendaciones:

“Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

”a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

”b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

”c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

”d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

"e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

"f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

"g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor" (CNMV, 2015: 45,46).

Y la recomendación 55 la complementa con el siguiente enunciado:

"Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente" (CNMV, 2015: 46).

A esta normativa hay que sumar la Ley de 28 de diciembre de 2018 por la que se obliga a las compañías a difundir información no financiera de su actividad. El hecho de que las cuentas de la empresa tengan que ser firmadas y aprobadas por todos los consejeros significa la obligatoriedad de realizar primero y difundir después actividades que antes eran voluntarias. El derecho se encamina a la tarea de moldear un nuevo mundo en el que la sostenibilidad, la responsabilidad social y la protección de los derechos humanos serán claves. Curiosamente, en las líneas que siguen, se recoge la opinión de juristas que alertan sobre la pérdida de influencia del poder legislativo. Esta norma, como las recomendaciones de la CNMV, constatan el protagonismo de los poderes legislativo y ejecutivo en la dirección de las empresas.

Esta convergencia de enorme valor no es la única transformación que ha experimentado la normativa, a continuación, se desarrolla la realidad actual del marco jurídico en los siguientes capítulos:

1. La geometría variable del Derecho de Sociedades
2. Historia del gobierno corporativo
3. Evaluación cualitativa del buen gobierno
4. Códigos de conducta
5. La cultura del cumplimiento

#### **4.1.1. La geometría variable del Derecho de Sociedades**

El profesor Fernández de la Gándara analizaba, en dos textos independientes entre sí, los parámetros del cambio bajo el sugerente título “La geometría variable del derecho de sociedades” (Luis Fernández de la Gándara, 2010: 151) y en el artículo Fernández de la Gándara, Sociedades cotizadas y transparencia informativa, tanto el estado de la cuestión como su evolución entre el año 2010 y 2011<sup>19</sup> el estado de la actual regulación mercantil, procedente tanto del poder legislativo, como de los órganos reguladores que comparten con el poder legislativo la facultad de regular la actividad empresarial con códigos, como el Código de Buen Gobierno y recomendaciones plurales de los órganos reguladores.

##### Parámetros del cambio

“A) La aparición de un nuevo modelo normativo en torno al mercado de capitales. [...]

”B) Nuevas exigencias de regulación de la actividad societaria. [...] La falta de homogeneidad normativa del derecho de sociedades dota a esta parcela del ordenamiento jurídico de una precaria configuración. [...]

”C) Los principios de la transparencia informativa y de supervisión son los pilares del nuevo modelo societario. [...]” (Fernández de la Gándara 2010: 151-153).

“D) Se han rebajado las garantías societarias de los inversores tanto en su condición de obligacionistas como en su papel de socios y miembros de pleno derecho de la compañía a la par que ha aumentado el poder de los administradores dentro de las sociedades bursátiles<sup>19</sup>” (Fernández de la Gándara 2010: 158).

E) “El declive de la Junta general. Las Juntas tienen un carácter más protocolario que sustantivo” (Fernández de la Gándara 2010: 159). Pérdida de soberanía de la Junta general de accionistas, un hecho que viene de tiempo atrás. Las juntas son más un rito, que un acto soberano.

---

<sup>19</sup> El ataque a los derechos del accionista ha sido sustentado por la teoría económica del derecho que reduce los derechos de los accionistas a simples obligaciones que, en caso de crisis, como se ha visto en el caso del Popular, carecen de la menor garantía jurídica.

“F) Las instituciones que integran el dispositivo vigente no son sin embargo, por lo general, producto de la invención del legislador sino fórmulas imaginativas creadas por y para el tráfico mercantil, merced al impulso de los propios operadores económicos, su nacimiento y configuración se anudan a distintas exigencias de la práctica, hallándose históricamente destinadas a realizar funciones específicas” (Fernández de la Gándara, 2010: 153).

G) La consolidación del poder de los *managers*, lo que ha impulsado las normas del buen gobierno corporativo como elemento equilibrador del poder y de la información dentro de los consejos de administración.

H) El sometimiento de las normas jurídicas a principios éticos.

I) La convergencia europea y sus límites. Europa ha puesto en marcha varios procesos cuyo denominador común es el impulso de la modernización del derecho de sociedades. Sin ser exhaustivo cabe citar los siguientes capítulos y acciones: la denominada “armonización de la armonización”, las directivas de segunda generación, el Plan de Acción de 2012 sobre Derecho de sociedades europeas y el gobierno corporativo (COM 2012,740 de 12 de diciembre 2012) y el Libro Verde 2011 sobre la normativa de gobierno corporativo (COM 2011,164 de 5 de abril), y el documento remitido al Consejo y Parlamento en mayo de 2003 con el título *Modernización del derecho de sociedades y mejora de la gobernanza empresarial de la unión europea: Un plan para avanzar*.

“En el capítulo sobre la actuación de los organismos europeos en este ámbito, hay que reconocer el papel importante protagonizado por el Tribunal de Justicia en la evolución de un derecho común, sirviéndose para ello de diversas vías” (Fernández de la Gándara, 2010:163).

J) “Una opción radical por la llamada cultura de la transparencia como sistema de tutela de los inversores en los mercados primarios de valores” (Fernández de la Gándara, 2010: 166). La *Directiva de la Transparencia de diciembre del 2004 sobre armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado*, inició un proceso legislativo de consolidación y profundización con el compromiso de una cultura de la transparencia. Una



cultura que responde a la necesidad de compensar la infinita credulidad de los inversores ante la codicia de los vendedores de productos financieros.

K) “Desde hace años estamos asistiendo a un proceso de convergencia entre normas éticas y jurídicas, como instrumento de ordenación y gobierno del mundo de los negocios” (Fernández de la Gándara, 2019: 1456). “La tendencia en favor del sometimiento de las actividades mercantiles a determinadas pautas de comportamiento moral refleja de alguna manera el sentir popular, para el cual buena parte de esas actividades sigue siendo objeto de una difusa reprobación moral” (Luis Fernández de la Gándara, 2019: 1456).

L) Política integradora de las normas procedentes tanto del derecho de sociedades como de la legislación del mercado de valores. [...]

M) Los llamados “códigos de conducta, locución bajo la que se albergan determinadas reglas de comportamiento correcto dictadas en principio por los propios intervinientes con la finalidad de conformar sus actividades profesionales y de prevenir la realización de prácticas jurídicas o moralmente sancionables” (Fernández de la Gándara, 2019: 1456).

N) “Consolidación del Estado Administrativo en el que las normas legales que regulan organizaciones complejas son definidas, conferidas y ejecutadas por agencias administrativas en lugar de los tribunales de justicia” (Fernández de la Gándara, 2019: 1481).

#### **4.1.2. Historia del gobierno corporativo**

La historia del gobierno corporativo está ligada a la filosofía política imperante en los distintos momentos históricos. Así, el estado liberal implica predominio del mercado, exaltación de la libertad económica; el estado socialdemócrata da el predominio a la actividad estatal que desemboca en intervencionismo y en una constante búsqueda de mecanismos de control de los *managers*, aunque la devaluación de la figura del accionista resta empuje a una de las posibles fuerzas controladoras de los ejecutivos.

En el desarrollo del gobierno corporativo están presentes dos dualidades: el enfrentamiento del modelo americano con el europeo y la distinción entre los conceptos de interés social (el de los accionistas en obtener la máxima rentabilidad) y el interés de la empresa (suma del interés del accionista, de los trabajadores y los intereses generales).

El profesor Gondra publicó en el número 52 de la Revista de Derecho de Sociedades (abril-mayo, 2018) la historia del gobierno corporativo. Diversos son los hitos del tortuoso camino del gobierno corporativo según Gondra.

El primer paso de la historia del gobierno corporativo lo da el artículo del presidente de la AEG, Walter Rathenau en 1917. En el escrito, Rathenau describía el cambio producido en la estructura funcional de las grandes sociedades anónimas alemanas. Y denunciaba que el centro de gravedad de la organización había pasado de la asamblea general al consejo de administración, donde la acreditación profesional adquiría cada vez más importancia entre sus miembros. Se detectaba en esta obra pionera el permanente tema de la subordinación de la empresa a los dictados de los ejecutivos, un tema constante que ha llegado hasta nuestros días.

El siguiente paso está protagonizado por el libro “*The Modern Corporation and Private Property*” de Adolfo Berle y Gardiner Means. La tesis de los autores era la necesidad de frenar el poder de los gerentes. La obra se convertiría pronto en la referencia obligada del debate sobre el *Corporate Governance* en Estados Unidos.

En los años setenta y principios de los ochenta se consolida en Europa la vertiente social, propia del Estado Social de Derecho, impulsado en Alemania por la gran coalición socialdemócrata-liberal. El concepto de interés social (el de los accionistas) es superado por el interés de la empresa (interés del accionista, pero también el interés de los trabajadores y los intereses generales). El antecedente de esta postura social se encuentra en el artículo 70 de la ley alemana de sociedades por acciones de 1937 y tuvo su desarrollo en las políticas de cogestión. En España también tuvieron vigencia modelos sociales que posibilitaban a los representantes de los trabajadores a tener

acceso al consejo de administración en el que tenían voz y voto en las decisiones.

El legislador americano impulsó la protección a los accionistas tanto en el programa legislativo del *New Deal* como en la creación de la *Securities and Exchange Commission* (SEC).

Las empresas se prodigaron en acciones sociales de todo tipo, en una apuesta por el largo plazo, buscando ser percibidas como institución, es decir, ser una idea que permanece en el tiempo.

El contrapunto lo puso Milton Friedman que tuvo el valor de publicar una suerte de manifiesto en el que proclamaba como única responsabilidad social de la corporación la maximización de los intereses de los accionistas (José María Gondra, 2018: 35-37).

De hecho, en España se asumió el concepto empresa-institución por entidades bancarias como el Banco Bilbao con una política de apoyo a la cultura y con la publicación de una información económica que traspasaba los límites de la información financiera. El balance social de la entidad recogía el valor que aportaba el banco a la sociedad. El precedente fue la filosofía del Barclays que consagró como principio la obligación de devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad ofrecía al banco. El balance social contenía una información que fue ampliamente contestada por un grupo de altos directivos. La información sensible se hacía pública en un alarde de transparencia inusual, los datos de los pasivos y activos regionales podían interpretarse como el trasvase de recursos de regiones pobres a las ricas, cuando en realidad lo que estaba ocurriendo era el reconocimiento de dos clases de comunidades, las ahorradoras que demandaba pocos créditos y las ricas que necesitaban el apoyo bancario para su desarrollo. Una comunicación a los medios y a los políticos de esta realidad y el compromiso de no dejar de financiar la actividad empresarial en las regiones pobres, siempre que hubiera demanda de financiación sólida, evitó la crisis y se vivió como un paso de gigante en la transparencia bancaria en la España de la Transición.

También participaron en apoyo a la cultura bancos como el Central y el Urquijo.

La llegada al poder de la coalición conservadora-liberal alemana y de los conservadores ingleses, el éxito de la Escuela de Chicago y las políticas de Reagan, supusieron tres hechos: el triunfo en los años 90 del Shareholder Value Model, una regulación laxa y la confianza en el mercado como fuerza reguladora. Instrumentos que llevaron a la economía capitalista a una rentabilidad desconocida. “A la luz de los resultados de la economía de los Estados Unidos, comparándolos siempre con los de Alemania o Japón, sus más directos rivales, la convención de la superioridad del gobierno de las corporaciones americanas resultaba incuestionable” (Gondra, 2018: 42,43). El informe Winter 2002 se decanta abiertamente en favor de un modelo autorregulado en la línea del americano” (Gondra, 2018: 42,43).

Aunque se hacían eco de los referidos escándalos los expertos que suscribieron el informe Winter 2002 no dudaban en recomendar “la adaptación de un modelo autorregulado, en la línea del americano, resaltando sobre todo sus ventajas en términos de flexibilidad y adaptabilidad al cambio” (Gondra, 2018: 48).

El estallido del caso Enron seguido por un rosario de escándalos empresariales rompieron el sueño de una sociedad alegre y confiada. Se evaporó la confianza en las instituciones y el sistema de economía de mercado fue duramente criticado y en el mudo académico como en el mundo político, se ha iniciado el debate sobre la sostenibilidad a largo plazo del sistema económico.

#### **4.1.2.1. Requisitos de funcionamiento del gobierno corporativo**

Según el profesor Cándido Paz-Ares, el funcionamiento eficaz del gobierno corporativo requiere algunas cautelas:

“a) Se hace necesario examinar los medios internos con que las corporaciones son gestionadas y controladas y su ulterior supervisión por los poderes públicos a fin de reforzar la confianza en que las sociedades serán adecuadamente gestionadas, sus rendimientos no distribuidos de forma asimétrica y los instrumentos de salvaguardia y supervisión orientados a alinear los incentivos de

los “*insider*” (equipo directivo y grupo de control) con los intereses de los “*outsiders*” (accionistas minoritarios).

”b) El Código de Buen Gobierno tiene que contar con el adecuado respaldo institucional y con una cultura corporativa que subsane las imperfecciones de la legislación societaria, reforzando la posición jurídica de los accionistas minoritarios.

”c) Importancia de que los estándares de buen gobierno lleguen a los inversores y a los mercados.

”d) La credibilidad del *enforcement* tanto en el ámbito reputacional, sujeto a las propias reglas del mercado, institucional, a través de los órganos del mercado, y jurídico, con mecanismos que posibiliten la impugnación de acuerdos, la responsabilidad de los administradores y el arbitraje institucional para los minoritarios” (resumen (Cándido Paz-Ares, 2004: 49-60)).

Completando la teoría del profesor Paz-Ares hay que señalar dos mecanismos de especial relevancia para el logro de un eficaz funcionamiento del gobierno corporativo:

1) La regla “*complain or explain*” impuesta tanto por la legislación europea (Directiva 2013/34 UE, art 20) y el artículo 540,4 de LSC *lit g* según el cual las sociedades cotizadas vienen obligadas a consignar en el informe anual del Gobierno Corporativo (IAGC) el grado de cumplimiento de las recomendaciones del gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones (apartado G del modelo IAGC establecido por la circular 7/2015 CNMV), en el bien entendido que la valoración/evaluación del consejo de administración de “esta falta de seguimiento” deberá llevarse a cabo desde el punto de vista del interés social en un buen gobierno corporativo ligado a “la rentabilidad/continuidad/sostenibilidad de la empresa en el largo plazo

2) La consolidación de la figura de los consejeros independientes. El papel que la CNMV atribuye a los consejeros independientes es importante, hasta el punto de que su figura, su participación en el consejo, en comisión de auditoría

y en la comisión de nombramientos, les configura como protagonistas del funcionamiento del consejo de administración.

### **Opinan los expertos: el gobierno corporativo**

**José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia:**

***“El auténtico avance del gobierno corporativo no depende tanto del cumplimiento de una normativa, como de que realmente ese consejo tenga alma”***

*Ahí tengo una doble visión. Por un lado, se habla mucho de gobierno corporativo, me parece que ha habido avances en los gobiernos corporativos, pero creo que esos avances han ido por barrios porque el auténtico avance del gobierno corporativo no depende tanto del cumplimiento de una normativa, como de que realmente ese consejo tenga alma. Pero bueno, visto desde esa perspectiva, creo que ha habido avances. Luego, en contraposición, yo **creo que hay también mucho de impostado, en el sentido de que se está definiendo una normativa, que está poniendo en los consejos un nivel de responsabilización sobre temas que, claramente, los consejeros no pueden conocer.** Eso en el mundo bancario es especialmente claro, como por ejemplo la aprobación de modelos sofisticadísimos, desde el punto de vista matemático. Te puedes quedar muy tranquilo poniendo la responsabilidad en el consejo y diciendo que el consejo es responsable, pero eso no significa que esa responsabilidad pueda ser asumida en la práctica por los consejeros.*

*Como consecuencia de eso, tenemos mucha normativa y es aplicada en algunos sitios como una especie de checklist, con lo cual, desde el punto de vista estético ha mejorado, pero desde el punto de vista de fondo, no, y, en contraposición, en otros lugares realmente esto sí que está funcionando.*

*Yo creo que es un proceso lento de mejora. Hombre, seguro que se ha mejorado respecto a hace 15 años, pero me parece que, en términos de gobierno corporativo, todavía le queda avance. **Hay una espoleta que está***

***siendo muy relevante para el proceso de mejora del gobierno corporativo y es la responsabilidad de los consejeros. En la medida en que los consejeros independientes son conscientes de su responsabilidad y del riesgo que están asumiendo, lógicamente, son una presión sobre el ejecutivo. Y esa presión es creciente porque la gente, cada día, es más consciente de los riesgos que asume.***

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

***“Todo lo que se ha avanzado en ese sentido es bueno. Creo que hay todavía mucho camino por recorrer”***

*En cuanto a las mejoras en el gobierno corporativo, yo creo que todo lo que se ha avanzado en ese sentido es bueno. Creo que hay todavía mucho camino por recorrer y, desde el punto de vista de cosas que podrían funcionar mejor, me parece que el concepto de los consejeros independientes es mejorable.*

***No obstante, la situación ha mejorado y hay bastantes empresas del IBEX que tienen consejos excelentes. Se han hecho grandes avances.***

**Juan María Nin, abogado-economista U.D., experto en finanzas y política económica internacional y exvicepresidente y exconsejero delegado de Caixabank:**

***“El gobierno corporativo de las empresas, no sólo permite facilitar y mejorar la capacidad de gestión excelente sino también controlar al líder e instalar un sistema de check and balance, de contrapoderes”***

*Un efecto positivo de la crisis es que en gobierno corporativo se ha avanzado mucho y bien. Se han unidos dos fuerzas: la necesidad de las corporaciones, de las empresas medianas y también pequeñas, en un mundo cada vez más complejo, de gobernarse de acuerdo con normas reconocibles, éticas, trazables, pero también por la exigencia regulatoria que afecta directamente a algunos y por influencia indirecta a otros. Estamos ante una buena combinación de tensión pública y privada que lleva al mundo corporativo a este tipo de avances. **Comunicar ayuda a entenderse, pero preparar la***

**comunicación a tomar decisiones.**

**El gobierno corporativo, al desarrollarse acorde con las nuevas exigencias, supone una adición de complejidad en el manejo de las empresas, pero también una mejor gestión de riesgos para la sostenibilidad del medio y largo plazo.** Hemos pasado de la empresa unipersonal, del gran empresario, que todavía sigue existiendo, pero cada vez menos, a un mundo en el que, por la complejidad adquirida, el gigantesco tamaño de las empresas, la extensísima regulación, el incierto escenario macro, la gran capacidad mental y experiencia exigida para abarcar todos los aspectos de la gestión, la ética personal e institucional irreprochable de fondo y de forma, son exigencias fundamentales, que aplicadas a las grandes empresas son tan grandes que ya no vale para cumplir con ellas, el liderazgo unipersonal tan solo. **Si falla el gobierno corporativo cae la empresa.**

Un buen ejemplo es el de Musk, cuando dijo que Tesla se iba a fusionar ... cuando comentó los resultados que iba a dar fuera de la comunicación oficial, regulada, para una empresa cotizada. Le ha costado la presidencia, le ha costado la posición de primer ejecutivo y una multa de 30 millones dólares, si no recuerdo mal. Usted será muy bueno, genial, pero **en el mundo actual su empresa, aunque usted pueda ser el líder, más visionario y carismático, no es suficiente, usted debe responder a un gobierno corporativo en el que valores, negocio, RR.HH, finanzas, asesoría jurídica, comunicación, etc., se engancen en un código de funcionamiento, de gobierno, que permita asegurar el mejor desempeño colectivo.**

Este código de funcionamiento, de gobierno corporativo, de ajustarse, además, a unos valores definidos previamente que necesariamente contemplen los propios de la corporación y además se ajusten a los positivos del regulador de turno.

"La complejidad de algunos negocios y el tamaño extraordinario de algunas empresas hacen "vital" asegurar un buen gobierno corporativo con liderazgo excelente pero no unipersonal. Pudo serlo en el pasado, hoy no. Hace falta un sistema de checks and balances interno y externo.



En esta línea, **la superposición de la comunicación interna y externa a la gestión de los negocios es necesaria** y se ha desarrollado mucho y bien. Un buen tema de discusión que llama la atención es un fenómeno casi psiquiátrico, que se da igual en la pequeña que, en la mediana o gran empresa, y que es el fenómeno de unión mística, de confusión de personalidad jurídica y física: el líder de la empresa que paso a paso acaba con el tiempo y el ejercicio del poder confundiendo a las empresas con él mismo, para, en consecuencia, terminar ejerciendo un poder absoluto. La comunicación corporativa con bastante frecuencia, también en la política, ha contribuido mucho a este culto de la personalidad y al desarrollo de este perjudicial fenómeno por un buen gobierno corporativo. Las personas fallamos y la comunicación corporativa mal gestionada puede incidir muy negativamente en ello.

Pero pasemos a un último ejemplo de funcionamiento de gobierno corporativo: el cese del presidente y CEO de Renault-Nissan. **Gracias al gobierno corporativo**, en el que los temas de Cumplimiento adquieren capital importancia, constituyéndose en primera y segunda línea de defensa, en la gestión, **se facilita**, junto con otras reglas de gobierno, **controlar al líder, aunque sea el más carismático y exitoso del mundo**. Ahora habrá que ver el fondo de este asunto, quién tiene razón..., pero la máquina, para bien o para mal, ha funcionado.

El gobierno corporativo de las empresas, no sólo permite facilitar y mejorar la capacidad de gestión excelente sino también controlar al líder e instalar un sistema de check and balance, de contrapoderes.

**Luis Fernández de la Gándara, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid:**

**“Para reforzar la transparencia y mejorar el sistema del gobierno corporativo, no hay que dictar nuevas reglas, simplemente, hay que cumplirlas”**

El sistema del gobierno corporativo yo creo que ha despertado muchas

expectativas y ha cosechado tantos fracasos.

***Para reforzar la transparencia y mejorar el sistema del gobierno corporativo, no hay que dictar nuevas reglas, simplemente, hay que cumplirlas. Ahí sí que tiene que haber un cambio de paradigma porque no es solamente el cumplimiento de la ley y de las normas, sino que tiene que haber un modelo en el que todos los agentes tengan un compromiso profundo, un sentimiento de corresponsabilidad social. No lo puedo ver desgajado o separado, el gobierno corporativo, que es el buen funcionamiento del sistema de las normas societarias, no lo puedo ver separado con un sistema de responsabilidad social profunda. No van separadas una cosa de otra. Es decir, que, por muy buenas que sean las normas, las reglas y los principios de buen gobierno, lo que tiene que haber es un compromiso social que, yo, francamente no lo veo, en estos momentos, de una manera significativa. Y como no veo esa responsabilidad y ese compromiso sociales, tengo para mí una alta dosis de preocupación. De preocupación y de escepticismo, claro, al final. No creo mucho en esto, pero necesito creer como la fe del converso.***

#### **4.1.2.2. El rol del consejero independiente. Normativa**

El rol del consejero independiente está regulado en el Código de buen gobierno aprobado por el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 18 de febrero de 2015(CNMV, 2015).

La situación de los consejeros independientes en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas queda reflejada de la siguiente forma:

“Principio 11: El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros” (CNMV, 2015: 14).

“Recomendación 15

*”Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.*

*”Recomendación 16*

*”Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital” (CNMV, 2015: 27).*

Finalmente, el Código de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas, dice en su recomendación 39,

*“Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes” (CNMV, 2015:38).*

### **Opinan los expertos: los consejeros independientes**

**Reyes Calderón, catedrática de Ética de la Universidad de Navarra:**

***“Todos los consejeros deberían ser independientes, sean dominicales o ejecutivos. Tienen que estar dotados de una capacidad de independencia, en beneficio de la sociedad, sus accionistas y sus stakeholders”***

*Un comité de auditoría no puede dejar entrar a un no independiente, porque tiene un conflicto de intereses clarísimo.*

*Todos los consejeros deberían ser independientes, sean dominicales o ejecutivos. Tienen que estar dotados de una capacidad de independencia, en beneficio de la sociedad, sus accionistas y sus stakeholders. No hay que pedir independencia a unos y a otros no, ahora, hay unos que son especialmente independientes porque tienen encomendado, sobre todo, los problemas de decencia, pero no solo, y yo creo que están cada vez más prestigiados.*

**Hay toda una teoría que dice que cuando hay más consejeros independientes no mejora el performance y es cierto, depende de la época. Pero es verdad que un consejero independiente fundamentalmente está en las posiciones de control, son centros de costes, están en la comisión de riesgos, en la comisión de auditoría, en la comisión de nombramientos... Lo que hacen esas comisiones es examinar permanentemente, impedir que se hagan cosas que pudieran dañar a la compañía, frenar acciones más arriesgadas que, a corto plazo, pueden perjudicar el performance de la compañía. **El consejero independiente es un consejero que tiene por función la supervivencia de la compañía en beneficio de todos sus stakeholders y la supervivencia hace, a veces, que el corto plazo tenga que dejarse un poco más de lado.****

El otro día vi que hemos pasado de un 20%, en 1930 a un 70%, como si el consejero independiente fuera la panacea para todo los problemas éticos. Yo creo que no lo es, que es un elemento más, tendríamos que asegurarnos desean verdaderamente sean independientes y actúen como tal. Que controlaran y retaran a la compañía.

En cuanto a los criterios de selección de los consejeros independientes, hay que partir de la base de que está mal conceptualizada porque la independencia esta vista en todos los códigos como una no dependencia, se ve en términos negativos. Un consejero independiente es el no es dominical, no tiene intereses, es un desinteresado, es un no, no, no y, en realidad, **la independencia es un valor y debería estar visto en positivo**, debería analizarse en correlación a la independencia. Es lo que el Banco Central Europeo considera independencia in mind, “usted tiene en todos los checks, un no, no, no. Vale muy bien, esa es la base para que usted no tenga conflictos de intereses, pero ahora necesito que usted de un paso más y reclame la independencia in mind”, pero no la describe, porque se tiene que describir en positivo en términos de valores. Hasta que eso no pase... Todos tenemos en la cabeza qué es lo que se necesita. Se necesita la fortaleza, la honestidad, conocimientos, dedicación, pero eso hay que definirlo todavía.

En cuanto a que sean personas en activo, que puedan estar en varios consejos y que sus ingresos no dependan fundamentalmente de la compañía, lo dice también así el banco central europeo, pero eso tiene detrás una visión del hombre que no es la que tengo yo en la cabeza. Es una visión utilitarista del hombre que se mueve por dinero exclusivamente y no es verdad yo creo que el hombre tiene en su concepción un valor de su reputación que le hace muchas veces salirse de un consejo por no estar de

acuerdo o por su propia reputación. Un profesional liberal lo que tiene fundamentalmente es reputación y no se la juega por dinero. Sí que creo que es interesante que esté en varios consejos, siempre que tenga capacidad, que pueda dedicar suficiente tiempo, porque la experiencia de unos le ayuda siempre en otros. Pero creo que el concepto “no dependo salarialmente” es otro negativo, no soy independiente porque cobro de otras partes, eso sí nos llevaría al gobierno de los ricos como la antigua Grecia.

Lo que creo es que **tiene que tener capacidad, expertis, dedicación y fortaleza**. La fortaleza la dan las virtudes, saber oponerte. **El independiente tiene un dueño que se llama el stakeholder**, lo que pasa es que es un dueño con quien muchas veces surgen conflictos de intereses, entre el trabajador y el accionista puede haber un conflicto y tú tienes que tener la independencia para saber cuál es la mejor solución en cada caso concreto. Yo creo que hay que ir a una definición en positivo y el dinero vuelve otra vez a ser negativo.

**Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom:**

**“Mi opinión sobre los consejeros independientes es que realmente no existen”**

Mi opinión sobre los consejeros independientes es que realmente no existen. Son una mentira. Los independientes los elige el accionista mayoritario que se lo comunica a sus colegas co-accionistas dos minutos antes de ser nombrados. Todo el mundo dice que sí, porque nadie quiere contravenir al mayoritario que, al final, es el que te está manteniendo ahí. **Rara vez se ha visto una toma de posición de un independiente en contra.**

**José Rolando Álvarez, presidente del Grupo Norte:**

**“Para que un consejero fuera independiente tendría que ser o gratuito o que los ingresos que percibiera por ese consejo fuera menos del 10% de sus ingresos totales”**

Para que un consejero fuera independiente tendría que ser o gratuito o que los ingresos que percibiera por ese consejo fuera menos del 10% de sus ingresos totales. ¿Cómo puede ser un consejero independiente si el 100% de sus ingresos provienen de ese consejo? No es independiente, lo llaman independiente o se entiende como independiente por la ley, porque no está nombrado por los accionistas, pero es perfectamente dependiente. Esa persona es independiente en cuanto a sus

comportamientos éticos, el respeto a la ley... Con esto no presupongo que se presten a todo, lo que sí digo es que no son independientes. Si sus ingresos son más del 10% o son el 90% de sus ingresos totales, ese hombre no puede ir a un consejo a decir un día a quien le ha puesto, “oye mira, esto no estoy de acuerdo y lo voy a votar en contra”, porque sabe que le cuesta la silla.

Si son independientes o es a título gratuito o no. Yo defiendo que sea a título gratuito pero **deben ser personas que tengan sus vidas, sus ingresos sus empresas y que no necesiten eso para subsistir** porque entonces pierden.

**Luis Fernández de la Gándara, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid:**

**“Soy muy escéptico respecto a los consejeros independientes. De la independencia de los consejeros independientes”**

En cuanto al tema de **los consejeros independientes, son un brindis al sol, no hay consejeros independientes**. Yo creo que es una declaración retórica para garantizar una cosa que, por otro lado, es una exigencia ineludible, que es que, el consejero tiene que trabajar por el interés de la empresa, por el interés social. Y, **los consejeros, desde el momento en que son designados por otros miembros del consejo y, en particular, por el presidente, tienen un compromiso contraído con el designante que, en buena medida, les invalida**. Por lo tanto, me he querido creer siempre que habrá personas en esta vida que, movidos por un interés verdadero de trabajar por el bien de la empresa, son capaces de enfrentarse con el sistema, con el establishment del propio consejo, si creen que su criterio defiende el bien de la empresa. Pero mi experiencia hasta ahora de los llamados consejeros independientes es que no deja de ser un brindis al sol. Soy muy escéptico respecto a los consejeros independientes. De la independencia de los consejeros independientes.

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

**“Yo creo que en los consejos, para tener gente capaz y válida, tienes que tener personas que tengan mucho más que perder que ganar, que tengan un incentivo poderoso para proteger los intereses de la empresa”**

El concepto de los consejeros independientes es mejorable, porque hay grandes consejeros independientes y también hay muchos consejeros independientes profesionales que no ayudan mucho. Yo creo que en los consejos, para tener gente

capaz y válida, tienes que tener personas que tengan mucho más que perder que ganar, que tengan un incentivo poderoso para proteger los intereses de la empresa. En ese sentido **a mí me gusta mucho un esquema que hay en Estados Unidos que es tener como consejeros independientes a los CEO en activo de empresas de otros sectores.** Es decir, tú tienes un banco y a lo mejor tienes sentado en el Consejo a un CEO de una empresa industrial. ¿Por qué? **Porque, desde el punto de vista empresarial son personas con un alto nivel de criterio. Es gente que desde luego no está en esa actividad por un interés económico y que por supuesto no se va a jugar su prestigio.** Eso funciona en Estados Unidos y yo creo que como elemento de control al management en una empresa, es mucho más eficaz que un consejero independiente.

**Daniel García Pita, abogado ex socio de Garrigues:**

**“Los consejeros independientes son útiles. La idea es buena”**

Los consejeros independientes son útiles. La idea es buena, otra cosa es la práctica. Yo he vivido la experiencia en dos compañías cotizadas en bolsa muy importantes, donde los consejeros independientes han sido totalmente decisivos en la toma de decisiones muy delicadas, han actuado con independencia, se han enfrentado al presidente y han provocado un cambio de presidente, y eso no es fácil. Han actuado con rigor.

El tema es que **si un consejero independiente necesita la retribución para vivir deja de ser independiente.** Vamos a ver, eso no tiene por qué ser el caso, pero en la práctica deja de ser independiente, porque al final, **la influencia del presidente en la designación de los consejeros independientes es total,** es enorme, aunque es verdad que eso ha mejorado mucho y que las comisiones de nombramientos son cada vez más autónomas en la propuesta de consejeros y se usa mucho asesores externos -que eso es bueno para buscar a una persona realmente valiosa- y es verdad que el poder del presidente ha ido disminuyendo. Pero ya te digo, he estado en compañías donde he presidido comisiones de nombramientos donde la elección de los candidatos ha sido absolutamente independiente, donde se ha contratado a un consultor externo y se ha decidido de sin ninguna influencia, se ha pedido la opinión del presidente, como es natural, pero se ha actuado con absoluta independencia. No es el caso general. El caso general es que el presidente te hace consejero... Pero si dependes económicamente del consejo... Y de eso hay mucho. El ser consejero

*independiente como profesión es una mala cosa.*

*Yo he sido consejero de muchas compañías y **en el tema de los consejeros hay dos limitaciones**. Por un lado, **todos los consejeros no pueden saber de todo**. Cuando a mí me han hecho consejero de algún consejo yo siempre he dejado claro que en lo que podía ayudar era en los temas jurídicos, porque los temas jurídicos son mi profesión y yo en eso podía ser de utilidad a las compañías. Todas las compañías tienen temas jurídicos y por lo tanto les interesa tener en el consejo a personas que sepan de eso a la hora de tomar una decisión. Pero no se puede saber de todo porque se llegaría al absurdo de que en una compañía minera solo podrían tener ingenieros de minas en el consejo, y eso no tiene sentido. Por lo tanto, es importante que se diversifique, pero pretender que todos los consejeros sepan de todo es absurdo. Sí es cierto que debes tener un mínimo conocimiento de cuál es el negocio de la compañía, y es obligatorio o debería serlo –de hecho, está en los reglamentos de conducta de muchas compañías y se cumple-, que los consejeros tengan todos los años una especie de cursillo para enterarse de lo que está pasando en la compañía y de cómo evoluciona el negocio.*

*Pero luego hay **otra parte** que es **absolutamente imposible de resolver**, y es que **los consejeros tengan una información total y absoluta de qué es lo que ocurre**. Porque eso es imposible, es material y físicamente imposible. No te quiero contar en un banco. Es absolutamente imposible que puedas llegar a saber si es verdad las cuentas que te están dando. Es absolutamente imposible porque son compañías con un giro enorme y no puedes saber si los clientes de Uruguay están pagando o no están pagando, si hay un pufo de un tipo en Murcia.*

#### **4.1.3. Evaluación cualitativa del buen gobierno**

El profesor Juan Sánchez-Calero Guilarte, en su capítulo “Notas sobre la nueva fase del gobierno corporativo español” del Liber Amicorum dedicado al profesor Luis Fernández de la Gándara, ha dedicado al tema una interesante reflexión en la que muestra una incisiva crítica a la estructura del buen gobierno corporativo en la legislación española.

El trabajo del profesor Sánchez-Calero Guilarte arranca calificando de expansiva la configuración normativa del BGC, lo que de hecho provoca que



las medidas más relevantes terminen envueltas en otras que sólo, de manera accesoria o subsidiaria, es posible entender que comparten la intención de dar vida a una mejora del gobierno corporativo: la proliferación de reglas y recomendaciones no puede limitarse a evaluar si son muchas o todas las recomendaciones que se acogen, sino a contrastar si se da efectivo cumplimiento a aquellas medidas que desde un punto de vista cualitativo son determinantes para entender que se mejora el gobierno correspondiente de la sociedad (Juan Sánchez-Calero, 2016: 159).

Sánchez-Calero hace una valoración sobre lo que implica un sistema de gobierno corporativo en los siguientes términos:

1) "El gobierno corporativo como intervención [...]"

"El Gobierno corporativo español es un ejemplo de intervención evidente sobre la realidad empresarial. [...] La intervención siempre es política. Han sido los distintos gobiernos o los órganos con competencias delegadas los que en un momento determinado han impulsado nuevas o adicionales medidas en este ámbito. El presupuesto de esa intervención es la disconformidad con los hechos existentes y con la regulación aplicable a los mismos (incluida la que no existe). [...] En ocasiones se parte de la conveniencia de reaccionar ante situaciones concretas (escándalos, fraudes, insolvencias), que reclaman una reacción fulminante a partir de la identificación -que puede ser cuestionada en algunos casos- de que los efectos nocivos de estas situaciones han tenido su origen o, al menos una parte del mismo, en un mal gobierno de las sociedades implicadas. [...]"

"Por otra parte, es comprensible que un sistema que recomienda gestionar grandes empresas de acuerdo con un amplio catálogo de recomendaciones merezca una dispar aplicación: unas medidas son aceptadas sin problemas al mismo tiempo que otras topan con resistencia más o menos extendida y explicada. La reacción ante esta coyuntura puede no estar caracterizada por la urgencia que presentan reacciones ante crisis concretas, pero no carecen tampoco de importancia. Sobre todo cuando son las recomendaciones más relevantes las que merecen una peor aplicación. [...]"

2) "La crisis de la autonomía estatutaria"

”En cualquiera de sus versiones, el gobierno corporativo implica una reducción de la libertad empresarial. A las sociedades cotizadas se les obliga a adaptar el funcionamiento de sus órganos sociales a criterios precisos o se les recomienda hacerlo, exigiéndolas que rindan cuentas de sus acciones y omisiones. Cualquiera de estas operaciones supone una reducción de la autonomía estatutaria. Así sucede cuando se aprueban normas imperativas que obligan a la adopción de ciertas medidas o que prohíben otras. No es tan visible la restricción de la libertad cuando se impone el seguimiento de lo que se ha dado en llamar *soft law* o recomendaciones, pero el simple hecho de tener que explicar por qué razón no se atiende lo que se aconseja, comporta también una limitación para la libertad de la empresa en cuestión. El principio cumplir o explicar (acogido hoy por el artículo 540.4, g) LSC) implica para el que disienta del sistema general la carga de justificar su opinión.

”El gobierno corporativo persigue la adopción de un sistema o marco general y, desde este punto de vista, comporta también una negativa valoración del uso que se ha hecho por las empresas de su libertad estatutaria. Cuando menos, por la mayoría de ellas, de manera que se termine generando un descrédito general del sistema que no se ve compensado por el acertado ejercicio que, en cuanto a la forma en que se gestiona y se reconocen los derechos de sus accionistas, han podido realizar determinadas empresas de su libertad de organización. En esa valoración conjunta del sistema subyace una generalización y, por lo tanto, una injusticia. [...]

### 3) “La regulación como reacción de oportunidad

”Los riesgos de esta visión son tres. El primero, el de la falta de realidad. [...] la evidencia demostrará que es una abrumadora mayoría de empresas la que presenta una sana y eficiente gestión. El segundo, el de la injusticia. [...] al extrapolar sin más un diagnóstico negativo sobre los criterios que rigen el gobierno corporativo en otros mercados, aun cuando en estos no se consiga enunciar un solo caso que ofrezca un fallo o deficiencia. El tercer riesgo es el de una crisis de confianza. [...] que se traduce en una crisis de confianza en el buen funcionamiento de los mercados [...]. [...]

”Estos y otros riesgos adicionales surgen de una perspectiva del gobierno corporativo que debe abandonarse, puesto que lejos de fundamentarse en hechos e interés concretos, no supone sino la concatenación de prejuicios que

terminan erosionando la credibilidad del sistema. La expresión ordenada del gobierno corporativo debe partir de la conciencia de que la gestión de las sociedades ofrece un ámbito de libertad, responsabilidad y concurrencia en el que las medidas que se imponen con mayor o menor grado de exigencia tienen que compartir intención de mejorar lo bueno existente y revisar y añadir aquello que presenta deficiencias o que pueda traducirse en una mejor gestión” (Sánchez-Calero, 2016: 159-162).

#### **4.1.4. Códigos de conducta**

Uno de las más recientes incorporaciones a la compleja regulación de la conducta ética de las corporaciones es la figura de los códigos de conducta, una institución mezcla de autocontrol y derecho. Autocontrol porque permite documentar los valores y normas morales de una empresa de forma libre, producto de elaboración propia de los órganos rectores, pero no se realiza de forma voluntaria porque su establecimiento es demandado por los órganos reguladores y el mercado.

##### **a) La Unión Europea, códigos de conducta y seguimiento**

El impulso inicial para creación de los códigos procede, en gran parte, de la Unión Europea. El Parlamento Europeo ha apoyado constantemente, a lo largo de los años, la necesidad de un desarrollo y seguimiento de códigos de conducta para el sector empresarial. En diciembre de 1996, el Informe Anual sobre los Derechos Humanos pedía un código de conducta para las empresas europeas que operan en terceros países que les obligase a respetar los derechos humanos en todas sus formas (civiles, sociales, económicos, medioambientales) y con inclusión de mecanismos de control y sanción. En diciembre de 1997 el Parlamento aprobó un informe sobre las deslocalizaciones y las inversiones directas extranjeras en terceros países, en el cual reiteró su petición de un código de conducta para las multinacionales europeas. Se recomendaba que las empresas que se comprometieran a respetar estas disposiciones figuraran en una lista en el Diario Oficial de la CE. En julio de 1998, el Parlamento aprobó un informe sobre el comercio justo y solidario con los países en desarrollo, en el que una vez más pedía el

desarrollo de códigos de conducta para las empresas multinacionales europeas que operan en países en desarrollo.

A lo largo de las últimas décadas, los códigos de conducta se han consolidado como elementos imprescindibles para la aplicación práctica de la ética empresarial a la gestión empresarial. Prácticamente todas las empresas del Ibex han elaborado códigos éticos o de conducta, y la mayoría los han hecho públicos

El análisis empírico de los distintos códigos de conducta no ha tenido gran recorrido en los trabajos que han analizado el desarrollo de este mecanismo a la realidad económica de España. Dos trabajos merecen ser destacados. La tesis “La situación de la ética en las empresas del Ibex 35”, de la que es autora Pilar Llácer Centeno, y el trabajo fin de grado de Ignacio Moreno Salán con el título “Códigos éticos en las empresas cotizadas españolas. Un análisis multivariante”. De algunas de sus conclusiones nos haremos eco más adelante.

b) ¿Qué son los códigos éticos?

Según Domingo García-Marzá, en su *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*,

“los códigos no constituyen un conjunto de normas, mandatos y prohibiciones, dirigidos a definir qué comportamientos son los adecuados o deseables, sino un conjunto de valores que guía la conducta y nos orienta en la toma de decisiones” (García-Marzá, 2004: 251).

Por su parte, Francisco Javier Calvo Gallego, en *Códigos éticos y derecho de los trabajadores* considera que

“por códigos éticos empresariales o de la empresa se entiende aquellos documentos específicos y formalizados normalmente por escrito, que contienen principios o reglas que guían las actuaciones éticas de la firma, o dicho de otro modo, el conjunto de prescripciones que reflejan una declaración de valores o principios propios de la empresa, una política ligada a ellos, y/o un conjunto de prescripciones destinadas a guiar el comportamiento y el desarrollo, en sus tareas presentes y futuras, de los directivos y/o trabajadores, ya sea entre ellos,

o entre ellos y la compañía, los grupos de interés externos o la sociedad en general” (Francisco Javier Calvo, 2008: 15).

c) ¿Para qué sirven?

Volviendo a García-Marzá, este considera que

“desde el punto de vista interno de la empresa la función básica se centra en la constitución de la identidad o de la personalidad de la empresa, más en concreto la creación de una cultura empresarial orientada al dialogo, con las que puedan interesarse todos los grupos de interés. No se trata de definir la cultura de la empresa, pero sí expresar los valores morales que la conforman o se quieran que lo hagan” (García-Marzá, 2004: pág. 251).

Esto es en teoría, pero en la práctica sería necesario una labor pedagógica fuerte para difundir los valores ¿Cuántas horas se dedica a la labor de hacer visibles los valores para la organización, hasta qué punto se interioriza esos valores, que estímulos se arbitran para estimular conductas? ¿No habría que huir de una definición de los valores muy complejos y primar unos valores más sencillos y que tengan sentido en el día a día de la actividad de los profesionales?

En esta línea crítica ahonda Pilar Llácer en su tesis antes mencionada. En ella asegura que

“Los valores y el código ético no han impregnado las pautas de comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, ya que en su mayoría los desconocen. Hacer “lo que está bien” en una empresa no puede plantearse como un conjunto de norma abstractas compiladas en un archivo pdf y publicadas en una web. Los comportamientos éticos tienen que ser útiles y reconocidos. Tienen que percibirse como unas conductas exitosas, ejemplares, que muevan, que “inspiren”” (P. Llácer, 2016: 208).

Pilar Llácer afirma más adelante en su tesis que

“las empresas del IBEX 35 llevan utilizando muchos años los códigos éticos, los valores, la misión, la visión con los siguientes objetivos:

”• Dar a conocer los códigos, valores.

”• Lograr el compromiso de los empleados hacia los valores.

”• Que los empleados puedan contribuir al proceso de reflexión sobre los valores.

” ¿Se han cumplido estos objetivos o se han quedado en un puro formalismo? Con el estudio de los códigos, valores, misión y visión de las empresas del IBEX 35 hemos demostrado que no se ha producido ni siquiera un giro, ni un “pequeño salto” más allá de corregir algunos escándalos de corrupción aberrantes y mi conclusión es que no se han producido, ni se llegará a producir porque se ha apartado la ética individual, las aventuras personales, el derecho a actuar por nuestras convicciones, por nuestras pasiones y emociones.

”Todas las personas que trabajan en una empresa deben que tener muy claros los objetivos, la misión y tienen que coordinar las pautas de actuación ética, no como medios individuales sino por un objetivo común. La ética no debe considerarse como los cimientos de la empresa, algo que nadie ve pero que todo el mundo supone que debe de existir y ser seguros y consistentes” (Llácer, 2016: 409).

Desde el punto de vista externo, los códigos cumplen, en principio, dos funciones: la diferenciación y la mejora de la reputación. Constituyen una promesa de conducta responsables y una garantía para inversores y clientes.

La primera función se ve disminuida por la coincidencia de los códigos entre varios operadores y su eficacia está condicionada por su realización práctica. La mejora de la reputación viene más del hacer que del decir.

¿Los códigos son sustitutos del derecho? No. Derecho y moral son normativas diferentes y complementarias que a veces pueden colisionar cuando los códigos recomiendan acciones que la normativa legal no considera ajustadas al derecho. Los conflictos entre derecho y códigos éticos han dado lugar a sentencias judiciales, como una de la Audiencia Nacional que anuló varios artículos del código de conducta de Banca March por vulnerar los derechos fundamentales de los empleados. El articulado exigía a los trabajadores la comunicación a la entidad de cualquier invitación a participar en cursos o seminarios, así como la necesidad de recabar autorización expresa para mantener cualquier comunicación con periodistas. Ambos requisitos, según la

resolución, "exceden el poder de dirección y vigilancia de la empresa" y suponen una injerencia injustificada en los derechos a la intimidad y la libertad de expresión.

Estos decálogos "complementan" la regulación de las relaciones laborales, tal y como remarca la sentencia de la Audiencia, "pero no pueden sustituir ni suplantar la legislación, ni el diálogo social o la negociación colectiva". Es decir, sus principios "solo serán vinculantes en la medida en que encajen plenamente" con la Constitución, el Estatuto de los Trabajadores (u otras leyes de aplicación) y los convenios colectivos" (Pedro del Rosal, 2018).

d) ¿Mejoran los códigos el nivel ético de las organizaciones?

En la investigación de Ignacio Moreno, "Códigos éticos en la empresa cotizada española: un análisis multivariante" (I. Moreno Salán, 2016) se elabora el Índice Conjunto de Ética Empresarial (ICEE) que nos da pie para valorar la importancia de la ética.

Una de las conclusiones a la que llega la investigación es la relación entre el bajo índice que obtiene la empresa Abengoa y su posterior y profunda crisis. En una de sus conclusiones del estudio se destaca el hecho de que:

1. "Abengoa sea la empresa que, ampliamente, obtiene la peor calificación en el índice que hemos construido (sólo recoge en su código ético el compromiso con la calidad de sus productos de entre las doce variables analizadas en este estudio), unido a su reciente desaparición del índice bursátil IBEX 35 por estar en una situación de concurso de acreedores, parece demostrar que el desarrollo de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos tienen importantes consecuencias prácticas para la empresa. Así, Abengoa ejemplifica la afirmación que K. Blanchard realizó en 1990" (Moreno Salán, 2016: 62).

2. "Dirigir una empresa sólo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota" (Kenneth Blanchard, 1988: 128).

e) Una apuesta por un futuro ético

Pilar Llácer, en su tesis, pone de manifiesto la necesidad de que en la ética de la empresa no se olvide la ética de las personas.

“Mi concepción de la ética de la empresa gira alrededor de la evolución de la ética empresarial al comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa. Defiendo que desde la perspectiva que se han abordado los enfoques de la ética de los negocios, unos con un enfoque muy legal y normativo, otros con un enfoque demasiado teórico, no son suficientes y que se debería poner el foco en el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa. Este enfoque permitirá una verdadera gestión ética de las personas y una coherencia en el comportamiento ético de la empresa con todos sus *stakeholder*.”

”El enfoque de ética empresarial ha tratado de forma concéntrica la responsabilidad de la empresa para los diferentes *stakeholders*. En cada uno de los círculos ha determinado qué valores y principios de actuación son los más adecuados según el agente al que tiene que responder. Con la aparición de las TIC la incoherencia en esa relación se ha puesto de manifiesto, además el foco de las personas, es del que deben de emanar las auténticas pautas de comportamiento ético; los empleados, no son un agente más de interacción; las personas que trabajan en una empresa son la propia flecha con la que se llega al destino para una verdadera gestión ética. El recorrido de la flecha traza también el sentido de una trayectoria. El objetivo no es solo atinar en el blanco, sino recorrer acertadamente el espacio que los separa como indica Aristóteles (EN., I, 2, 1049 a 18-24). ¿Cómo es posible que se empleen grandes esfuerzos y presupuestos para diseñar espectaculares campañas de *marketing* para atraer a clientes y nos olvidemos de atender a las personas? ¿Cómo ha sido posible olvidar el foco de las personas? ¿Cómo mantenemos en nuestras organizaciones personas que tratan de forma injusta, poco transparente e incluso en ocasiones vulnerando derechos básicos?

”El enfoque de la ética empresarial se centra en las responsabilidades corporativas, en políticas y procedimientos corporativos. Los objetivos de las organizaciones están en otra dimensión que los objetivos de las personas. Si la misión, visión, valores corporativos y las pautas de comportamiento que recogen los códigos éticos no coinciden con la misión, visión, valores y pautas de conducta de las personas que trabajan en la organización, ¿cómo se pueden gestionar estas diferencias? ¿Cómo vamos a obligar a una persona a asumir el compromiso hacia unos valores que deben guiar su acción con los que no se siente identificado? ¿Pedimos a las personas que adopten unos valores que además son diferentes dependiendo del agente al que se dirijan (otros



empleados, proveedores, sociedad y accionistas) durante su jornada laboral? ¿Qué pasa cuando se rompen con las TIC las barreras espacio-temporales de la jornada laboral? ¿Y si los valores personales están justo en el lado opuesto que los valores de la empresa en la que se trabaja? ¿Se tiene que fingir un determinado comportamiento durante la jornada laboral?” (Llácer, 2016: 28-30).

La solución que propone es la elaboración del Índice de Comportamiento Ético que

“ofrece unos indicadores mediante los cuales podremos identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de las personas, con los siguientes objetivos:

1. “Identificar el grado en que los valores personales están alineados con los valores corporativos.
2. “Comprobar de forma periódica los comportamientos éticos de las personas y la distancia con los valores y pautas de comportamiento definidas. Medir la distancia de valores (personales / valores corporativos).
3. “Identificar el grado de implantación, aplicación y monitorización de su visión, misión, valores, código ético y política de Recursos humanos en relación con todos los *stakeholder*.
4. “Identificación, medición de evaluación del comportamiento ético según funciones, responsabilidades, años de experiencia y país.
5. “Diseñar unas estrategias para alineamiento de valores (planes de formación, modelos de ejemplaridad, políticas de selección, planes de desarrollo, reciclaje de comportamientos)” (Llácer, 2016: 353).

La propuesta es brillante, pero no está exenta de riesgos y de inconvenientes. Se corre el riesgo de invadir el área de privacidad de los empleados, el recinto sagrado de las creencias y de las actitudes. Habría que ser muy respetuoso con limitar la monitorización y el adoctrinamiento a valores como la lealtad a la empresa, el respeto a la personas físicas y jurídicas con las que tienen que relacionarse y habilitar una cláusula de conciencia que posibilite al empleado rechazar acciones comerciales que vayan contra sus principios morales sin que sufra castigos o perjuicios a su carrera profesional. Supongamos el caso de un empleado de una oficina bancaria que vende un producto financiero asegurando al cliente que lo que se le recomienda está exento del pago de impuestos, en este supuesto más frecuente que lo que parece, el bancario está mintiendo. Puede ocurrir que el funcionario bancario ignore de buena fe los

riesgos del producto que coloca. En este caso la responsabilidad es de los terminales jerárquicos que han protagonizado una política de ventas con alto riesgo.

### **Opinan los expertos: valoración de los códigos de conducta**

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación UNAV:**

**“Sería deseable que, para elaborar ese tipo de documentos, de códigos, se escuchara a la gente”**

*Lo primero sería lograr que las empresas, las grandes, las que tienen peso, relevancia, tuvieran un código, una cultura, unos principios, bueno, esto se dice, la misión, la visión, los propósitos, una declaración programática hecha pública. Por mi trabajo como conferenciante y demás, hablo ante empresas, por América Latina, básicamente, y lo que hago siempre, antes de ir a cualquier empresa es entrar en su página web y tomar nota de lo que aparece como ideario, misión, valores, etc., luego lo empleo en mi sesión y compruebo con frecuencia que ellos no conocen su propio ideario. Lo cito, y no saben nada. Lo primero es que exista ese ideario, que toda empresa que nace haga público de qué va. Después eso se suplirá más o menos, pero lo primero es que exista y que sea algo asequible. Y luego eso, por supuesto es lo que habría que inculcar en los trabajadores y qué vamos a hacer fuera, etc., eso puede ser algo muy teórico, pero que exista ya es un paso porque nos puede comprometer. Se puede usar para denunciar, para exigir, para reclamar, eso ya nos compromete.*

*Es como la ley para una sociedad. Lo primero, debe haber ley, una constitución o equivalente. Hay que pedir a toda empresa importante que tenga algún tipo de principios o programa. Luego se trata de que la conducta de la empresa refleje ese tipo de código. Nosotros desde aquí, evidentemente, el comunicador, tiene la ventaja de que está dentro y fuera, porque, para todo líder empresarial y político hay un peligro, el síndrome de la torre de marfil, síndrome de la cima, de la Moncloa, como quieras llamarlo. Porque al final a nadie le gusta la mala noticia, la crítica, y no digamos el insulto, calumnia, etc., entonces, todo líder, ascendente y triunfador, corre un peligro y es verse rodeado de seguidores que le reverencian, le veneran, le alaban y le blindan del exterior.*

*Remato lo de los códigos. Efectivamente, en cualquier plantilla hay mucho talento y*

un indicador que lo mide con mucha nitidez son los buzones de sugerencias para mejorar procesos o procedimientos. Cualquier gestor te dice, que, en tal fábrica, en tal otra, VW en Pamplona, cualquiera, con frecuencia, los empleados hacen propuestas que ahorran millones y que la gente es ingeniosa (y conoce el negocio, además), tiene ideas. ¿Y por qué no va a tener también ideas útiles para la gestión de la empresa? Sobre modos de tramitar, asuntos muy técnicos, nada de los grandes principios, pero gestión de las vacaciones... para muchos asuntos la gente que vive allí sufre. A veces los jefes aplican de un modo muy literal los reglamentos, pero, en este caso, se puede decir una aplicación, una fórmula más laxa, y el trabajo no sufriría, al contrario, la gente estaría más contenta, produciría más.

**Es absurdo escuchar a la gente cuando propone cómo mejorar tal aparato, tal tuerca, y no cómo mejorar una gestión del régimen laboral, de personal, de vacaciones, de la marca, de la compañía.** Sería deseable que, para elaborar ese tipo de documentos, de códigos, se escuchara a la gente. En Alemania hay una cultura de la cogestión, desde hace muchos decenios, y eso está incorporado y asimilado, y funciona. Una tradición cultural que busca el consenso, más que la confrontación. Es posible. Se llama el Capitalismo renano y funciona. Uno se puede fiar de los obreros porque al final ellos buscan también el bien de la empresa porque es su trabajo, su vida, su prosperidad, que al final se quiere lo mismo. Por lo tanto, **habría que permitir que los empleados también intervinieran en la elaboración de esas pautas, de esos reglamentos, de esos idearios, porque pueden hacer aportaciones útiles.**

**Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom:**

***“Todos los códigos éticos son iguales, están normalizados”***

**José Manuel Velasco, presidente de la Global Alliance:**

***“Los códigos de conducta, a mi juicio, deben regular los principios éticos que han de inspirar la gestión de toda persona que está involucrada en esa empresa. Mientras que las expectativas de comportamiento deben ser una especie de guías o pautas que sean referencia para los empleados de una empresa, en el sentido de cuáles son las conductas que se esperan de ellos”***

*Habría que diferenciar los códigos de conducta de las conductas esperadas. Los códigos de conducta, a mi juicio, deben regular los principios éticos que han de inspirar la gestión de toda persona que está involucrada en esa empresa. Mientras*

que las expectativas de comportamiento deben ser una especie de guías o pautas que sean referencia para los empleados de una empresa, en el sentido de cuáles son las conductas que se esperan de ellos. Por lo tanto, **los códigos de conducta deben de tener un carácter mandatorio, de obligado cumplimiento, y las guías de conducta, como su nombre indica, tiene que ser más de guía.** Ahí ha habido una confusión, de código y guía, y cuando se mezclan los dos, a veces se parece poco a la realidad. O el código está describiendo una realidad que nada tiene que ver con la cultura de la empresa o con el negocio en el que está la empresa.

Hay un ejercicio muy simpático, que es coger los valores que declaran las grandes empresas, no los códigos éticos ni los códigos de conducta. Los valores. Y ponerlos encima de una mesa y quitarles el nombre de la empresa de donde han venido. Y es curioso porque son tan genéricos, tan declaraciones de intenciones, tan formulaciones de deseos, llamémosle así por no ser más agresivo, que los de una empresa se los puedes poner a otra y no se nota. Es más, si los ve la empresa, probablemente, los compraría, porque son genéricos. Trabajo en equipo, globalidad, diversidad... son declaraciones muy genéricas y poco concretas. Y, por lo tanto, tienen más de propaganda que de verdad. Estoy hablando de las declaraciones de valores, no de los códigos éticos, los que la empresa dice predicar o dice defender.

**Reyes Calderón, catedrática de Ética de la Universidad de Navarra:**

**“Creo que los códigos son algo vivo y hay que ir viviéndolos e incluyendo las cosas que verdaderamente preocupan a la gente”**

Es lógico que haya similitudes entre todos los códigos éticos, porque la condición humana es la misma. Sería muy raro que una compañía del IBEX dijera rojo y otra dijera verde. Además, la legalidad es la misma, con lo cual hay tantas partes que se aproximan... Ahora, cada sector, más que cada empresa, tiene unos problemas específicos, y esos problemas se detallan en sus códigos. Por lo tanto, en determinados sectores se hace más hincapié que en otros en determinados elementos y en determinadas funciones. Por ejemplo, la función de compras siempre ha sido mucho más problemática que la de recursos humanos.

Ahora además, se está haciendo algo que a mí me parece muy procedente, **alimentar el código ético tanto con las notas que te da compliance como con las notas que te da tu propia línea ética.** Pongamos por caso que tus empleados se están quejando en esas líneas éticas de determinadas cosas o están denunciando

*determinadas cosas. Es lógico que te des cuenta de que esa es una preocupación de la organización y tienes que reactivarla en el código ético.*

*Creo que los códigos son algo vivo y hay que ir viviéndolos e incluyendo las cosas que verdaderamente preocupan a la gente. Hay que tener presente la formación, el recuerdo del código en la pantalla del ordenador...*

*Con respecto al maquillaje, puede serlo “arriba”, pero lo importante es que quien lo utilice sepa que no es maquillaje. Obviamente, si en el código tienes una zanahoria y también tienes un palo, debes ser consciente de que el palo también te va afectar, aunque sea maquillaje.*

#### **4.1.5. El cumplimiento**

No se entendería el significado de la *compliance* sin dos hechos: el primero, la crisis, la pérdida de confianza en las instituciones, la crítica al sistema capitalista; el segundo, la moralización de la vida económica que en palabras del profesor Gándara, ha obligado a incorporar al mundo del derecho determinadas concepciones éticas compartidas por la sociedad civil.

“La creciente preocupación por los aspectos deontológicos de las actividades que se desarrollan en el ámbito de los intermediarios financieros y del mercado de capitales, obliga a establecer mecanismos de control de cumplimiento (*compliance*) de las normas reguladoras. La tendencia en favor del sometimiento de actividades mercantiles a determinadas pautas de comportamiento moral refleja de alguna manera el sentir popular, para el cual, buena parte de estas actividades sigue siendo objeto de una difusa reprobación moral, que por estimulante aporía no siempre coincide con los principios de derecho. La consolidación en los mercados financieros de este nuevo clima de sometimiento de la economía a los dictados morales, sean de la conciencia o de la ley, constituye una de las bases psicológicas del capitalismo moderno y obliga a afrontar la cuestión, de si las insuficiencias del sistema deben ser sancionada y, en su caso, corregidas a través de reglas éticas o si, por el contrario, deben estar sometidas a normas de carácter exclusivamente jurídico. [...]Para decirlo en corto y por derecho, desde hace años estamos asistiendo a un proceso de convergencia entre normas éticas y normas jurídicas, como

instrumentos de ordenación y gobierno del mundo de los negocios”.  
(Fernández de la Gándara, 2019:1455).

Este movimiento ampliamente consolidado constituye un desmentido de lo que hace unos pocos años era la utilización de la moral como instrumento cosmético de conductas empresariales o el primer recurso del que se echaba mano para salir de una crisis reputacional. Ahora el peso de la ética en la gestión empresarial es consecuencia de un pensamiento empresarial que considera a la ética como un elemento que evita crisis empresariales y quizá también la crisis del sistema capitalista. Otro impulsor de la preocupación moral es la acción de los gobiernos que han intervenido en la información que los agentes empresariales tienen que ofrecer a los mercados regulando lo que antes era un tema que se dejaba al albur de los gustos empresariales. Una prueba de la intervención de los Gobierno lo tenemos en la Ley 11/2018 de 28 de diciembre. En el preámbulo queda marcado que el propósito de la norma es

“La divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad. A la vez, su anuncio resulta esencial para la gestión de la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la protección del medio ambiente”.

La nueva legislación amplía el ámbito de aplicación del *compliance* que abarcará el cumplimiento del nuevo deber de información que ha pasado del mundo financiero al mundo de los intangibles. Estamos ante un hecho relevante. La imposición del legislativo de la moral empresarial. ¿Dónde queda como único objetivo de la empresa la creación de valor para el accionista?

#### **4.1.5.1. Definiciones de *compliance***

En el artículo antes citado, el profesor Fernández de la Gándara ofrece tres aproximaciones al concepto de *compliance*:

“El *compliance* es una nueva disciplina consagrada, *ratione materiae*, a crear valor para las empresas mediante estándares de comportamiento integro frente a competidores menos escrupulosos, así como facilitar a los operadores del mercado sistemas y procesos que permitan mitigar tanto los riesgos legales como otra serie de problemas relacionados con el azar moral. [...] El objetivo del *compliance* no es otro que garantizar en términos organizativos la seguridad jurídica de procesos corporativos globales dentro de un marco normativo fragmentado y con frecuencia disperso. A esta finalidad primordial responde los distintos sistemas encargados bien de impedir- o detectar a la mayor brevedad posible- el riesgo de incumplimiento o el cumplimiento defectuoso o bien de responder a tales comportamientos. [...]

“Otra definición de *compliance*: Los procesos mediante los cuales sociedades y corporaciones vigilan su propio comportamiento con el fin de asegurar una sustancial conformidad de este último a los principios, reglas y normativas aplicables. [...]

”Dos elementos distinguen en el plano tipológico la figura del *compliance* en primer término la existencia de un actor obligado a adecuar su comportamiento a un estándar corporativo externo, [...]. En segundo lugar, la sujeción de la organización a una obligación de hacer. [...] Habrá veces, sin embargo, que habrá que delegar en los reguladores o en Ministerio Fiscal las funciones de cumplimiento en todo lo relativo al control y responsabilidad del cumplimiento normativo de la organización. [...] Otras veces se opta por recurrir directamente a un *External Enforcement*” (Fernández de la Gándara, 2019: 1456-1477).

“La función de *Compliance* asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos de *Compliance* mediante la operación de uno o varios Programas de *Compliance*, contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización” (ASCOM, 2017: 9).

#### **4.1.5.2. Perímetro del *compliance***

Luis Fernández de la Gándara, en el capítulo *Ética y Derecho. El Compliance como paradigma*, de *Sociedades cotizadas y transparencia en los mercados* afirma que

“El sistema de compliance responde a deberes elementales tales como cumplir el ordenamiento vigente o anticipar en términos precautorios, allí donde sea posible, riesgos legales emergentes. Dentro del amplio abanico de materias sujetas a cumplimiento -relaciones laborales, medioambiental, fiscalidad, gobierno corporativo por citar solo las más las más conocidas-, los riesgos financieros vienen ocupando desde siempre un destacado lugar por lo que a control, auditoría o planteamientos contables se refiere. Otros muchos se mueven de forma creciente en las zonas grises de los procesos de decisión si bien el requisito de la transparencia (*disclosure*) permite sacar a la luz un ilícito de carácter financiero. Tanto la Dodd-Frank Act en USA como los nuevos procesos normativos de la UE están promoviendo una “re-regulación” dentro del ámbito empresarial (especialmente anudados al sector penal económico y al Gobierno Corporativo).” (Fernández de la Gándara, 2019: 1457).

#### **4.1.5.3. El marco legal**

“Dentro de la amplia tipología de conductas corruptas desarrolladas en el seno de la empresa, la metodología tradicional aplica un modelo, que no difiere sustancialmente de un país a otro: detectar los riesgos que potencialmente puedan surgir en las distintas áreas y sociedades integrantes de la compañía; identificar, reforzar y establecer los controles necesarios para gestionar y en su caso evitar la realización de acciones corruptas en el tráfico empresarial; aprovechar la experiencia previa de aplicar a la compañía Programas de *Corporate Defense* sin apartarse de los controles y estructuras actuales; elaborar un procedimiento anticorrupción de derecho imperativo para directivos y empleados; a los terceros, les será igualmente de aplicación siempre que se hallen legitimados para trasladar responsabilidades penales a la empresa en los ámbitos nacional e internacional” (Fernández de la Gándara, 2019: 1486-1487).

“Con relación al Derecho penal español aplicable al fenómeno de la corrupción, señalaré por un lado el cohecho y, por otro, el tráfico de influencias. Del primero se ocupan los artículos 424 y siguientes al tipificar la conducta de aquellos particulares que ofrecieran o entregaran dádiva o retribución de cualquier otra clase a una autoridad, funcionario público o persona que participen en el ejercicio de la función pública para que realice un acto contrario a los deberes inherentes a su cargo o un acto propio de su cargo. En cuanto al



tráfico de influencias tiene cabida de los artículos 429 y siguientes del mismo cuerpo legal se recoge el comportamiento del particular que influyere en un funcionario público o autoridad prevaleciéndose de cualquier situación derivada de su relación personal con este o con otro funcionario público o autoridad para conseguir una resolución que le pueda generar directa o indirectamente un beneficio económico” (Fernández de la Gándara, 2019: 1489). En el ámbito internacional la normativa legal recoge la tipificación de la corrupción en las transacciones comerciales internacionales y la corrupción entre particulares (artículo 286 bis Código Penal). Mientras que el tipo penal del primero (artículo 445 Código Penal) consiste en corromper o intentar corromper por sí o por persona interpuesta a los funcionarios públicos extranjeros o de organizaciones internacionales, artículo 286 bis Código Penal contempla una conducta consistente en ofrecer o conceder (o incluso aceptar) a directivos, administradores, empleados o colaboradores de una empresa mercantil o de una sociedad, asociación, fundación u organización un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza no justificados para que le favorezca a él o a un tercero frente a otros, incumpliendo sus obligaciones en la adquisición o venta de mercancías o en la contratación de servicios profesionales” (Fernández de la Gándara, 2019: 1489).

Especial interés para los órganos de cumplimiento deben ser la vigilancia de conductas constitutivas de delitos que pueden ser imputados a las empresas. Nuestro Código Penal ha tipificado en torno a veinte delitos imputables a las personas físicas que lo han cometido y a las empresas cuando se benefician de las consecuencias del delito cometido por empleados y funcionarios.

La reforma del Código Penal que entró en vigor el 3 de marzo de 2019 ha incorporado nuevas acciones punibles para las empresas:

- Delito de malversación, con el que se pretende sancionar a aquellas organizaciones que se apropien indebidamente de fondos públicos o que, encargados de administrarlos, lo hagan de forma desleal y causen un menoscabo al erario público.
- Delito de comunicación ilícita de información privilegiada (285 bis). Se castiga a quien, poseyéndola, la revelara fuera del normal ejercicio de su

trabajo, profesión o funciones, poniendo en peligro la integridad del mercado o la confianza de los inversores.

- Delito de fraude en subvenciones que consiste en falsear las condiciones requeridas para la concesión de fondos que provienen de la Unión Europea.

La modificación incluye, en los delitos de alteración de precios, conductas que afectan al valor de las materias primas o a los índices de referencia.

También serán perseguibles a partir de ahora la difusión de noticias falsas o rumores que se haga “por internet o mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación”. Hasta ahora el articulado solo se refería a los medios de comunicación.

Además, se tipifica la provocación, conspiración y proposición de cualquier conducta que pretenda la alteración ilícita del mercado.

Una reciente normativa (Ley 11/2018 de 28 de diciembre , por la que su modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio y la ley 22/2015, de 15 de julio, de Auditoria de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad) da por supuesto que las empresas tienen que desarrollar políticas activas de protección del medio ambiente, políticas sobre cuestiones sociales y relativas al personal, respeto a los derechos humanos, compromiso con el desarrollo sostenible, la lucha contra la corrupción y el soborno y que en consecuencia están obligadas a su divulgación porque entiende la ley que la divulgación de este tipo de información contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad.

Esto supone un nuevo espacio a vigilar por las políticas de *compliance* y no será suficiente la verificación emitida por un prestador independiente de servicios de verificación. La figura del verificador es asimilable a la del auditor de la información financiera, aunque los auditores clásicos son los que reúnen los condicionantes exigidos para validar la dimensión ética de los nuevos compromisos no financieros de las empresas.

Esta nueva regulación confirma dos hechos. La convergencia de normas éticas y jurídicas y la consolidación de lo que una parte de los juristas mercantiles denominan “Estado Administrativo”.

**4.1.5.4. Instrumentos societarios relevantes en materia de cumplimiento. Reglamentos de régimen interno, códigos de conducta y comisiones auxiliares**

A) A la finalidad de impulsar el buen funcionamiento del mercado y restaurar la confianza responde el Título Séptimo de la Ley de Mercados de Valores, cuyo texto refundido ha sido aprobado por Real Decreto Legislativo 4/2014 23 de octubre (BOE 255 de 24/10 2015).

Bajo la rúbrica «Normas de Conducta aplicables a quienes presten servicios de inversión» los artículos 202 a 232 LMV establecen un catálogo de medidas, entre las que se incluyen prohibir a quienes actúen en el mercado de valores realizando transacciones relacionadas con el abuso de información privilegiada (arts. 226-227), informar sobre hechos relevantes (arts.207-209) y garantizar la separación informativa interna. Junto a tales reglas de comportamiento hay que destacar una batería de normas específicas agrupadas en torno a los conflictos de interés (art. 195), obligaciones de diligencia y transparencia (art. 208), sujeción de la entidad tanto al deber general de información (art. 209) como al de conocer a los clientes (art. 212), a los que acompañan determinadas exigencias evaluación sobre idoneidad (art. 213) y conveniencia (art. 214). Los preceptos, que acabamos de mencionar –todos ellos de la LMV– completan la prohibición general de abuso de mercado del capítulo II (arts. 225 a 232 LMV) y tipifican el «Código General de Conducta de los Mercados de Valores» incluido en Anexo al Real Decreto 629/1993 sobre «normas de ordenación y disciplina del Mercado de Valores» cuya inobservancia acarrea responsabilidad administrativa sujeta a sanción.

B) Órdenes Ministeriales

C) Reglamentos internos de conducta

- a) Destinado a los intermediarios en el mercado de valores sometidos a una disciplina de carácter vinculante
- b) Entidades rectoras de los mercados secundarios de carácter meramente facultativo.

Son reglas especiales que tipifican deberes de dispar significación. Se estructuran en dos grandes apartados:

- El primero regula un amplio catálogo de deberes sobre organización y medios personales y materiales disponibles.
- El segundo apartado se ocupa de prevenir los conflictos de intereses que, de haberse ya iniciado, se resolverán con imparcialidad y buena fe, sin anteponer en ningún caso los intereses propios de la empresa a los de sus clientes (art 195 LMV.1 del Anexo Real Decreto 629/1993 y Carta Circular 5/1997).

Los aspectos novedosos en esta materia hacen referencia a los medios de control interno y a los mecanismos de supervisión. Cuestiones tales como hecho relevante, información privilegiada y personas vinculadas son tratadas con particular atención.

Al deber de ejecución óptima de las instrucciones recibidas el artículo 208 LMV añade la obligación de comportarse con diligencia y transparencia

D) Cartas-Circulares del presidente de la CNMV dirigidas a los presidentes de todas las entidades de valores y entidades de crédito.

La doctrina de los mercantilistas valora este conjunto de medidas de forma positiva. La realidad muestra una perspectiva menos optimista. Son varios los casos de conductas empresariales que invitan a un razonable pesimismo, pese a la extraordinaria dotación de personal con que cuentan.

El Libro Blanco sobre la función de *compliance*, editado por la Asociación Española de Compliance, describe sus principios, estructuras, cometidos esenciales y procedimientos. A continuación, transcribo los capítulos más significativos del documento:

“Estructuras de la función de *compliance*:

”La función de *compliance* asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos de *compliance* mediante la operación de uno o varios programas de *compliance* contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización

”Son riesgos de *compliance* los relacionados con el incumplimiento de las obligaciones de *compliance*, esto es, aquellas que una organización debe cumplir, y también las que elige voluntariamente cumplir.

”La organización determina las obligaciones de *compliance* cuyo riesgo de incumplimiento prevendrá, detectará y gestionará la función de *compliance* a través de uno o varios programas de *compliance*.

”La organización cuidará de que la prevención, detección y gestión de los riesgos de *compliance* queden sujetos a uno o varios programas de *compliance*, razonablemente documentados, que fijen claramente su alcance y concreten los cometidos a desarrollar por la función de *compliance* y sus responsables.

”Sin perjuicio de que se trate de una función interna de la organización, la función de *compliance* puede recurrir al asesoramiento externo o incluso externalizar algunos de los cometidos establecidos o derivados de la ejecución del programa o programas de *compliance*. Sin perjuicio de ello, la responsabilidad de operar diligentemente un programa de *compliance* corresponde al equipo de *Compliance* que deba operarlo. En cualquier caso, la responsabilidad última de supervisión de la correcta ejecución del programa de *compliance* corresponde al órgano de administración de la organización y/o sus comisiones delegadas con atribuciones para ello” (ASCOM, 2017: 9-11).

#### **4.1.5.5. Autonomía de la función de *compliance***

“La función de *compliance* estará dotada de autonomía suficiente para desarrollar sus cometidos esenciales sin precisar mandatos específicos para ello. A tales efectos, el órgano de administración de la organización le delegará facultades y competencias suficientes para desarrollar sus cometidos esenciales de manera continuada y sin precisar autorización, siempre con objetividad, imparcialidad e independencia. El órgano de administración de la

organización se cuidará igualmente de dotar a la función de *compliance* de la autoridad y legitimidad suficientes para que pueda recabar en cualquier momento la información, o acceder a los registros y documentación que precise para el desarrollo de sus cometidos esenciales en el seno de la organización”. [...]

”La función de *compliance* estará dotada de la máxima independencia, de forma que su juicio y modo de proceder no estén condicionados por cuestiones que le impidan o dificulten desarrollar libremente sus cometidos esenciales para la consecución de los objetivos de *compliance*, ni por temor a represalias. [...]

”La valoración del desempeño de las personas integradas en la función de *compliance* no deberá estar condicionada por la opinión de funciones de áreas de la organización potencialmente afectadas por sus actuaciones” (ASCOM, 2017: 13-15).

#### **4.1.5.6. Cometidos esenciales de la función de *compliance***

La función de *compliance* es responsable de operar con autonomía el programa de *compliance* que tenga asignado, salvaguardando su independencia y velando por el trato confidencial que precisen las informaciones o documentos a los que tenga o pueda tener acceso. Sus cometidos esenciales son los que se regulan en este apartado.

“Los cometidos esenciales de la función de *compliance* guardan relación con la finalidad del programa de *compliance* esto es, prevenir, detectar y gestionar riesgos de *compliance* para cumplir con los objetivos de *compliance* determinados por la organización.

”La función de *compliance* impulsará, en caso de no existir, la creación y difusión de una política de *compliance* donde consten los objetivos de *compliance* acordados por la organización, la involucración de todo su personal en su consecución, y las estructuras de *compliance* dispuestas para auxiliar en esa labor. El órgano de administración de la organización se cuidará de aprobar y brindar de la máxima difusión a dicho documento.

”La función de *compliance* velará por que la organización se vincule con personas afines a sus objetivos de *compliance* y política de *compliance*, ya sean empleados o terceros con los que se mantengan relaciones de cualquier naturaleza. Emitirá al respecto las sugerencias oportunas al órgano de administración de la organización, sus comisiones delegadas, alta dirección o cargos con capacidades decisorias sobre el inicio, mantenimiento o cancelación de tales vínculos con ellas” (ASCOM, 2017: 19, 20).

#### **4.1.5.7. Programas y seguimiento**

“El órgano de administración se cuidará de impulsar la identificación de las obligaciones de *compliance* que afectan a la organización, y de asignar la prevención, detección y gestión de los riesgos derivados de su incumplimiento a uno o varios programas de *compliance*.

”La función de *compliance* se cuidará de operar el programa de *compliance* que le haya sido asignado, y que se proyectará sobre los riesgos de *compliance* identificados por la organización que son objeto de dicho programa de *compliance*.

”La función de *compliance* velará por que la organización disponga de un conocimiento actualizado de las obligaciones de *compliance* cuyo riesgo de incumplimiento previene, detecta y gestiona operando el programa de *compliance* que tiene asignado.

”La función de *compliance* cuidará de que las normas o documentos de los que deriven obligaciones de *compliance* sean accesibles a los colectivos que precisen consultar sus contenidos.

”La función de *compliance* promoverá que todo el personal de la organización conozca los deberes y expectativas depositadas en él respecto de las obligaciones de *compliance* que le afectan.

”La función de *compliance* promoverá que el nivel de diligencia en el conocimiento y observancia de las obligaciones de *compliance* tanto del personal de la organización como en los eventuales terceros con los que esta

se vincula, condicionen el tratamiento que la organización les dispensa” (ASCOM, 2017: 21-23).

#### **4.1.5.8. Integración de las obligaciones de *compliance* en los procesos de negocio**

“La función de *compliance* velará por integrar las obligaciones de *compliance* dentro de los procesos de negocio de la organización, de manera que darles cumplimiento sea una parte más de los mismos, evitando que constituyan formalidades o requisitos paralelos o adicionales.

”La función de *compliance* velará porque las políticas, procedimientos y controles ya existentes en la organización incluyan los contenidos apropiados para dar cumplimiento a las obligaciones de *compliance* objeto del programa de *compliance* que debe operar, o impulsará las políticas, procedimientos y controles adicionales que los contemplen, en caso de que los anteriores no existan” (ASCOM, 2017: 24).

#### **4.1.5.9. La función de *compliance* y los riesgos de *compliance***

“La función de *compliance* se ocupará de que se identifiquen, analicen y valoren los riesgos de *compliance* objeto del programa de *compliance* que debe operar.

”En la identificación, análisis y valoración de los riesgos de *compliance* se empleará una metodología adecuada a las circunstancias de la organización.

”La identificación de los riesgos de *compliance* consiste en conocer aquellos asociados con el incumplimiento de las obligaciones de *compliance* y que son objeto de uno o varios programas de *compliance*. Por consiguiente, la identificación de los riesgos de *compliance* se proyectará sobre las obligaciones de *compliance* que la organización ha decidido incluir dentro del alcance de uno o varios programas de *compliance* para prevenirlos, detectarlos y gestionarlos” (ASCOM, 2017: 25-27).



#### **4.1.5.10. Análisis de los riesgos de *compliance***

“Una vez identificados los riesgos de *compliance* el análisis de los mismos se efectuará atendiendo a las amenazas que exponen a la organización, considerando sus circunstancias y dentro de un ejercicio racional de previsión.

”El análisis de los riesgos de *compliance* tendrá en cuenta la probabilidad de que se materialicen, y las consecuencias que se producirían en tal caso” (ASCOM, 2017: 27).

#### **4.1.5.11. Valoración de los riesgos de *compliance***

“Una vez identificados y analizados los riesgos de *compliance* se categorizarán según su relevancia, determinando una priorización que ayude a la organización y a la función de *compliance* a administrar razonablemente los recursos para su prevención, detección y gestión a través del programa de *compliance* que debe operar.

”A efectos de categorizar los riesgos de *compliance* se tendrá en cuenta el nivel de amenaza que suponen, de acuerdo con el análisis realizado” (ASCOM, 2017: 27).

#### **4.1.5.12. Identificación de los controles de *compliance***

“Priorizados los riesgos de *compliance*, la función de *compliance* se ocupará de identificar las políticas, procedimientos y controles que la organización dispone para prevenir, detectar y gestionar aquellos que formen parte del alcance del programa de *compliance* que debe operar.

”La función de *compliance* propondrá la incorporación de nuevas políticas, procedimientos o controles, o la modificación de los existentes, para mejorar las labores de prevención, detección y gestión de los riesgos de *compliance*, propios del programa de *compliance* que debe operar.

”La función de *compliance* participará activamente en el diseño y control de la observancia de políticas, procedimientos y controles relacionados con el programa de *compliance* que debe operar” (ASCOM, 2017: 28).

#### **4.1.5.13. Valoración de los controles de *compliance***

“La función de *compliance* impulsará la valoración de las políticas, procedimientos y controles de *compliance* a efectos de contrastar su adecuación para la prevención, detección y gestión de los riesgos de *compliance* sobre los que se proyecta el programa de *compliance* que debe operar. Dicha valoración implica considerar tanto el diseño como la eficacia de dichos elementos.

”A efectos de procurar la eficacia de las políticas, procedimientos y controles de *compliance*, la función de *compliance* velará por que se apliquen de manera uniforme y consistente en la organización, de modo que puedan cumplir razonablemente su función de prevención, detección y respuesta ante los riesgos de *compliance* sobre los que se proyecta el programa de *compliance* que debe operar, que se materialicen, y las consecuencias que se producirían en tal caso” (ASCOM, 2017: 29).

#### **4.1.5.14. Reportes operativos**

“La función de *compliance* a través de su máximo representante reportará de forma recurrente al órgano de administración de la organización, su comisión delegada correspondiente y a la alta dirección las informaciones relevantes de la ejecución del programa o programas de *compliance* que debe operar, de manera que aquel o aquellas se encuentren puntualmente informadas de su marcha y puedan adoptar a tiempo las decisiones procedentes para la consecución de los objetivos de *compliance* de la organización y la efectividad del programa o programas de *compliance* establecidos para alcanzarlos. Informará en ellos de incidentes e irregularidades relacionadas con la ejecución del programa o programas de *compliance* que debe operar, especialmente cuando supongan incumplimientos de las obligaciones de *compliance*. Cuando la organización haya fijado una superestructura de *compliance* para coordinar

diferentes áreas o programas de *compliance*, corresponderá al máximo representante de la función de *compliance* impulsar el reporte consolidado.

”Los reportes operativos de *compliance* no sólo informarán de aspectos relacionados con la marcha del programa o programas de *compliance* y sus eventuales modificaciones y mejoras, sino que también podrán elevar la adopción de las decisiones que se precisen y corresponda tomar al órgano de administración de la organización, sus comisiones delegadas, la alta dirección u otros cargos con atribuciones para ello” (ASCOM, 2017: 34).

### **Opinión del experto**

#### **Reyes Calderón, catedrática de Ética de la Universidad de Navarra:**

***“El compliance identifica qué de nuestro funcionamiento no se ajusta a la norma para cambiarlo”***

*El compliance, que es el cumplimiento de las normas, es la segunda línea de defensa de la compañía, bueno de la legalidad y de la legalidad interna, o sea de toda la norma. La auditoría interna identifica cosas que hacemos mal, mientras que el compliance identifica qué de nuestro funcionamiento no se ajusta a la norma para cambiarlo. Así como la auditoría interna lo que hace es proponer una serie de castigos para las personas que han hecho determinadas cosas -si hay alguien que ha robado, pues que se le despida-, **el cumplimiento normativo lo que hace es decirte que tenemos que reajustar un procedimiento o una norma para que nuestros empleados puedan tener el comportamiento que necesitamos en un código ético.***

*La relación entre cumplimiento normativo, riesgos y auditoría interna es fundamental para que la cosa funcione, no solo en el pasado sino también en el futuro, de manera preventiva. Creo que es una figura clave, que es una figura que tiene que tener mucha autoritas. No sirve cualquiera. Hace falta alguien que conozca muy bien la ley y la norma de la compañía, pero al mismo tiempo que tenga una gran capacidad de mando. Ahí voy a la segunda cosa, **el compliance no tiene autoritas si no se lo dan desde arriba.***

*El gobierno corporativo es fundamental para que la ética se viva y para que la organización, si la vemos como una gimnasia, se convierta en una organización puesta en forma. Si el de arriba lo quiere, ese liderazgo se permea hacia la organización y la cosa funciona. Si el de arriba no quiere, es puro maquillaje y todo el mundo lo sabe. Se ve enseguida cuando el compliance no tiene autoritas, si tienes a gente poco reconocida en el sector, por ejemplo, o con poca capacidad... Vamos, si tienes una persona reconocida en el sector y no le das mando, se va. Si se queda y no le das capacidad para trabajar en lo suyo, pues es evidente que todo el mundo lo sabe. Si el consejo de administración no se toma en serio las líneas de defensa, todo el mundo sabe que ahí hay un cartel diciendo: "Haga usted lo que quiera".*

*Yo creo que **el gobierno corporativo existe para proteger a los stakeholders, no solo al accionista**. Yo creo que una preocupación son los trabajadores. Por ejemplo, ante un ERE, el consejo tiene que asegurarse de que la compañía no se descapitalice de talento, de que no se cargue la mano más de lo que se necesita. A veces que hay que hacerlo, pero no se puede extralimitar. No se puede aprovechar que el Pisuerga pasa por Valladolid para hacer una limpieza más profunda. **La propia sociedad es un stakeholder muy importante para el gobierno corporativo**. Yo creo que es la propia teoría de agencia, que hay que proteger a los stakeholders, en especial al accionista pero no solo, de los demás y luego proteger a la compañía cuando hay accionistas de más peso que otros. Ese equilibrio de poder también es importante en un gobierno corporativo.*



## **5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y EPISTEMOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

A continuación, señalaremos algunos de los nuevos elementos de la renovada teoría comunicativa. Un primer capítulo estará dedicado a la exposición de las tendencias de futuro de la comunicación y un segundo a la exposición de las distintas partes de la teoría de la comunicación corporativa. Ambas perspectivas resultan complementarias. El estudio de las tendencias constituye un referente obligado para la elaboración de una teoría comunicativa con capacidad de respuesta a una realidad dinámica como es ahora la comunicación.

Conviene señalar que la teoría de la comunicación corporativa se encuentra en constante evolución. Atrás ha quedado una visión reduccionista de la comunicación limitada a las relaciones con los medios, representadas por las antiguas jefatura de prensa. Se ha pasado de una visión departamental a un planteamiento global de la comunicación concebida como un compromiso de toda la organización y de todos empleados, en su nuevo papel de portavoces de la compañía. La función de comunicación ha superado el carácter instrumental y táctico para situarse en el ámbito de la estrategia.

El profesor Javier Fernández del Moral ya apuntaba esta profunda transformación en un artículo publicado en el libro colectivo “Comunicar para crear valor” (2004: 35-36):

“La comunicación está dando paso a una nueva interpretación, en la que la comunicación ha dejado de ser la guinda para convertirse en uno de los ingredientes básicos de nuestra receta: la comunicación deja de ser la guinda para convertirse, en el azúcar, la harina y los huevos, de tal manera que sin ella será imposible que haya empresa y de su presencia, de su utilización, dependerá no ya el éxito o fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia. Es preciso atender a otros criterios más genéricos e intangibles relacionados con el servicio y con la identidad corporativa como prioritarios, en cuyo caso, las ventas aparecerían como una consecuencia, y el marketing como instrumento específico de otro más genérico que sería la comunicación”

El marco teórico que presentamos constituye una síntesis de distintos autores. Se ha tratado de ofrecer una visión de una teoría que está en continuo dinamismo y evolución. Conceptos claves como reputación, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa e intangibles son aportaciones novedosas de la academia y de las experiencias tanto de los directivos de comunicación como de las consultoras. En la breve lista que se acompaña, se da referencia de los materiales utilizados para la elaboración del proyecto de investigación. A continuación, señalaremos brevemente; las tendencias de la Comunicación y los temas fundamentales de la comunicación, tal como lo exigen los planteamientos académicos y la práctica profesional de los comunicadores.

### **5.1. TENDENCIAS**

Anne Gregory, presidenta de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* entre 2013 y 2014, en el *Anuario de la Comunicación Dircom 2014* describía las tendencias de la comunicación corporativa en los siguientes términos:

La de dircom es una “Profesión fuerte y en crecimiento.

”Más profesionales de la comunicación en niveles superiores de mando.

”Los problemas que afrontan los profesionales son muchos más complejos que antes.

”Una profesión en la que la presión del tiempo se está incrementando.

”Si esas son las grandes tendencias ¿Cuáles son las tendencias más específicas de nuestra profesión?

- Proliferación de canales.
- Comunicación multimodal.
- La tecnología móvil.
- Comunicación interpersonal frente a periodismo.
- Periodismo de marca.
- Personalización.

- Colaboración.
- La brecha digital.
- Transparencia.
- Comunicación de crisis.
- Contenido visual.
- Cambio de contenido.
- Medición y métricas” (Anne Gregory, 2014: 148-156).

Por su parte, Llorente y Cuenca considera que las diez tendencias de la comunicación son, en resumen, las siguientes (Llorente y Cuenca, 2016):

1. “Aprender a vivir el síndrome de la empresa desnuda.
2. ”Dar respuestas integradas a los desafíos de la reputación.
3. ”Ser más creativos y sofisticados.
4. ”Mostrar el alma.
5. ”Definir cada vez más el campo de juego.
6. ”Acotar las comunidades.
7. ”Hacer tangibles los intangibles.
8. ”Hacer, hacer, hacer... y después contar.
9. ”Acciones responsables con sentido.
10. ”Creación colaborativa”.

Asimismo, el Anuario Dircom 2017 recoge las siguientes tendencias:

#### a) La confianza

- La pérdida de confianza. La caída de la confianza es una tendencia mantenida en los últimos años. Esta situación demanda que el objetivo primero de las empresas, y de la comunicación, sea el de cambiar la desconfianza que desgasta la reputación, por la credibilidad que legitima a los agentes sociales y al sistema.

Las conclusiones del Anuario de Dircom resumen el horizonte de la desconfianza en los siguientes parámetros:

“Los ciudadanos han perdido la confianza en las instituciones tradicionales. (Ninguna institución, empresas, gobiernos, ONG y medios escapan de esta tendencia negativa).



” ¿Cuál es la mayor consecuencia de esta desconfianza? La pérdida de confianza en los actuales líderes impulsa los deseos del cambio, una búsqueda de verdaderos reformadores que posibilitan una transformación.

”El público no confía en las instituciones, entre otros aspectos, por rechazo de la población general a la autoridad establecida.

”Los porcentajes de la gente que confía en los CEO en el sector privado, es de un 37%, el más bajo de la historia.

”Las fuentes oficiales son puestas, en general, en entredicho.

”El sector empresarial es uno de los últimos pilares que mantiene cierto nivel de credibilidad. Por eso parece necesario poner en prácticas medidas como (*first, do no harm*) y evitar acciones que puedan dañar a la reputación e imágenes públicas” (Dircom, 2017: 15-17).

- *El fomento de la confianza y reputación de la empresa.* El rol de los empleados en la construcción o destrucción de la compañía es fundamental. Ellos son los embajadores de la marca.

La gestión de la reputación implica descubrir las claves para fortalecer las relaciones con los grupos de interés determinantes para el futuro de la empresa.

Para ello es fundamental definir una identidad clara con unos valores auténticos.

La función principal de los comunicadores es la relación con los medios (97%) y la segunda es la gestión de la crisis y de la reputación (93%).

## La responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación

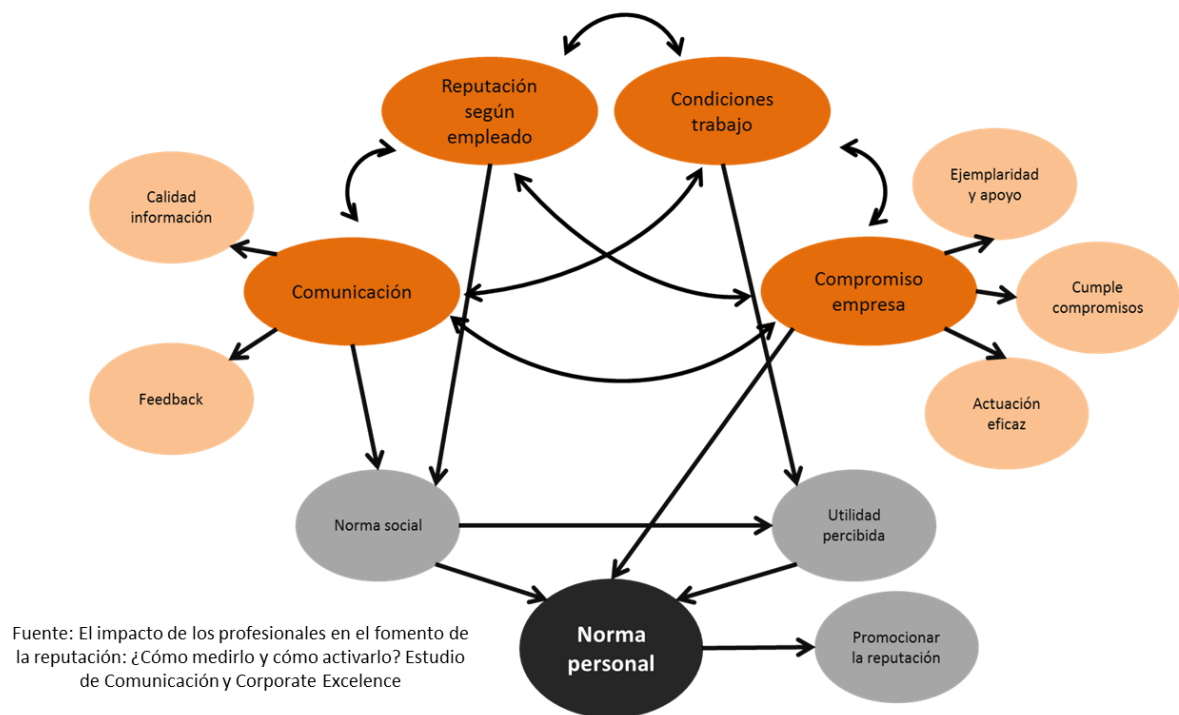


Fig. 5: “La responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación”. Fuente: Anuario de la Comunicación 2017.

Responsabilidad principal (se admite más de una respuesta)	Región		
	Global CCOs	Norte- América	EMEA
	%	%	%
Relaciones con los medios	97	97	97
Gestión de crisis y reputación	93	96	90
Comunicación interna	78	90	70
<i>Social media</i> y comunicaciones digitales	74	75	77
Responsabilidad Social Corporativa	57	61	56
Fundaciones o entidades caritativas	45	52	46
<i>Marketing</i> , gestión de marca y creatividad	41	42	48
Relaciones institucionales o asuntos públicos	38	32	46
Acciones de <i>marketing</i> y medición de resultados	16	12	21
Análisis de datos	14	12	16
Relaciones con inversores	10	14	7
Experiencia con el cliente	7	4	11

Fig. 6: La responsabilidad principal del dircom. Fuente: The Rising CCO VI.

Responsabilidades que se incrementarán en los próximos 12-18 meses	Región		
	Global CCOs	Norte-América	EMEA
	%	%	%
Comunicación digital	72	68	78
Gestión de la reputación	65	61	67
Fomento del compromiso de los empleados	59	70	45
Marca e identidad corporativa	49	51	52
Responsabilidad Social Corporativa	46	51	42
Visibilidad externa de los líderes de la compañía	44	52	33
Web corporativa e intranet	43	48	37
Integración del área de Comunicación y Marketing	31	32	32
Relaciones institucionales o asuntos públicos	28	26	32
Análisis de datos	27	25	32
Acciones de marketing y medición de resultados	10	8	12

Fig. 7: Responsabilidades que se incrementarán en los próximos 12-18 meses. Fuente: The Rising CCO VI.

#### b) La estrategia

El *European Communication Monitor 2016* afirma que, en los diez últimos años, conectar la estrategia de comunicación con la estrategia de negocio es el elemento estratégico más importante para un 42% de los encuestados, y gestionar revolución digital es el segundo para 38,8%.

## Evolución de las estrategias comunicativas en Europa durante los últimos 10 años

(Elementos estratégicos percibidos como los más importantes)

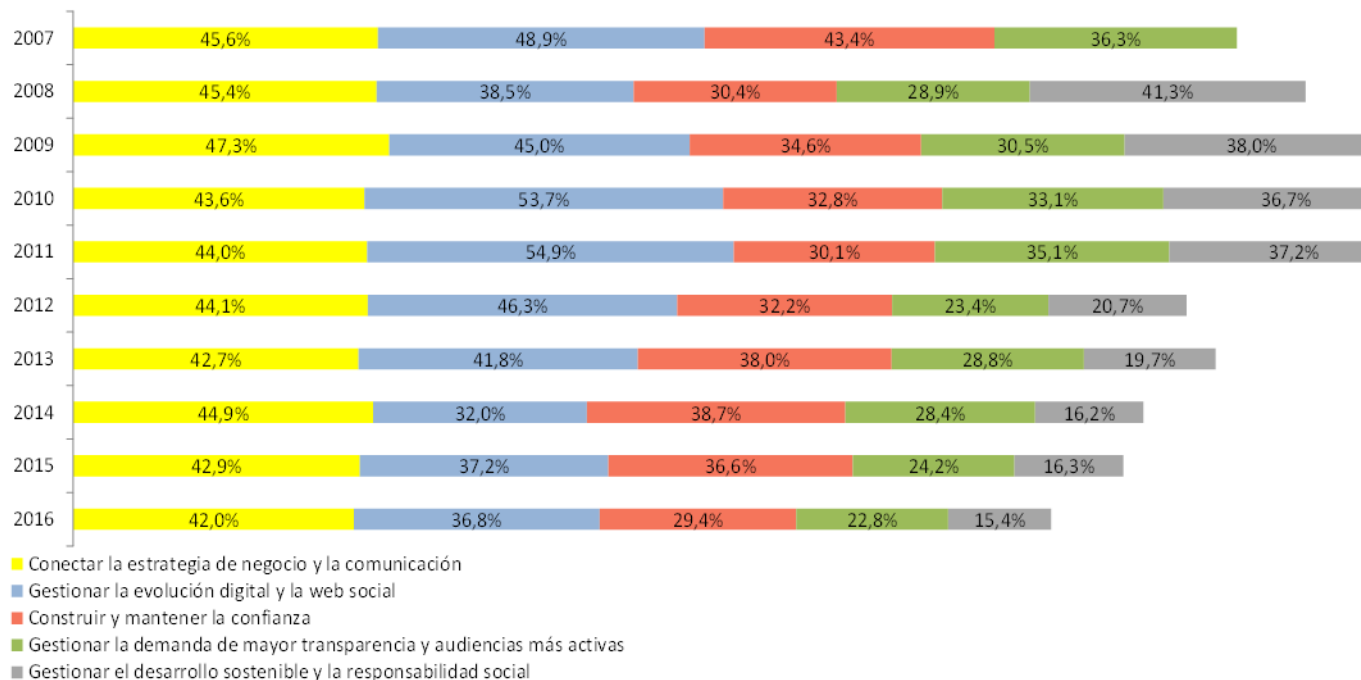


Fig. 8: Evolución de las estrategias comunicativas en Europa durante los últimos 10 años.

Fuente: European Communicator Monitor 2016

## Temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación en 2019



Fig. 9: Temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación en 2019. Fuente: European Communicator Monitor 2016.

Los departamentos de Comunicación excelente.

Ángeles Moreno, del Grupo de Estudios Avanzados de la Universidad Juan Carlos I, afirma que

“los departamentos excelentes tienen que destacar en cuatro áreas. Gestión estratégica. Investigación. Negociación y Persuasión. La comunicación debe formar parte de la planificación estratégica de las organizaciones y, por lo tanto, es necesario el acceso a las mesas directivas y de tomas de decisiones” (Ángeles Moreno, 2016: 7).

Según dos estudios, los departamentos de comunicación a los que se puede catalogar como excelentes deben tener tres características comunes: son precursores en el uso del *big data*, conceden mucha importancia a los *influencers social media* y contratan empleados cualificados en gestión y negocios que tienen habilidades para la dirección (Dircom, 2017: 38).

La comunicación es un trabajo estratégico y para llevarlo a cabo es muy importante que los profesionales desempeñen diversos tipos de roles adecuados.

El más importante es el de facilitador estratégico, con el que los comunicadores de más alto nivel definen las estrategias y apoyan las metas de la organización. Los otros tres roles son: asesor de negocio, cuya función es ayudar a definir las estrategias, pero no apoyan directamente las metas organizacionales; apoyo operacional, que contribuye a la producción de comunicaciones de la organización, y experto aislado, que no está involucrado ni en la definición de estrategias de negocio ni en apoyar su ejecución.

c) La comunicación interna.

La principal conclusión a la que llega el estudio de Dircom es que hay que mimar la comunicación interna porque incide en la reputación de la compañía. La clave es cómo se activa el compromiso de los trabajadores, porque el empleado es el que más confianza genera, por encima del portavoz oficial. Para ello será necesario ampliar las funciones de los departamentos de personal al campo del *coaching*: formación, asesoramiento y capacitación de

los miembros de las organizaciones constituyen capítulos fundamentales de un proceso cuyo objetivo es pasar del *engagement* al *ingagement*, es decir, la activación de los empleados, superando de una vez la comunicación unidireccional.

#### d) Comunicación móvil

Las empresas están permanentemente conectadas con un entorno móvil como lo demuestran las siguientes cifras: La población española entre 16 y 65 años está formada por 30,7 millones de personas (INE 2016) y la penetración del teléfono móvil entre las personas de ese rango es de 94%, cifra que no ha variado desde 2013 (Estudio Anual Mobile 2016 de I A B, Spain). Desde 2013 el uso de tabletas ha crecido un 23%, mientras que el del portátil ha bajado cuatro puntos para el mismo periodo de tiempo.

“Según el estudio de IAB los españoles pasan 2 horas y 34 minutos de media en internet a través del móvil. [...]

”Las compras a través de móvil en el mundo están creciendo casi tres veces más que el comercio electrónico clásico y están desplazando las compras a través de las tabletas. [...]

”Los dircoms europeos y latinoamericanos sostienen que 2019 la comunicación a través del móvil será la principal vía de contacto con el usuario” (Dircom, 2017: 91).

El problema con que se enfrenta la comunicación corporativa es cómo utilizar el móvil como medio de comunicación con sus distintos públicos, porque de momento la comunicación por medio del móvil está ocupada por la comunicación comercial o por el divertimento.

#### e) *Big Data*

Amalia Blanco, directora general de Comunicación y Relaciones Externas de Bankia sostiene que

“el *Big Data* es velocidad y gestión de incertidumbres. Una ventaja comparativa, para conocer, medir y tomar decisiones, dependiendo del perfil, las necesidades,

comportamiento y el sentir de nuestros clientes respecto a nuestros productos, canales y servicios y también para lo que es demandado y valorado. El valor de predecir” (Amalia Blanco, 2017: 6).

“El European Communication Monitor 2016 desvela que tres de cada cuatro profesionales de la comunicación en Europa creen que el *big data* cambiará la profesión en un futuro próximo.

”Además, una cuarta parte (el 24,4%) afirma que este es uno de los temas más relevantes para el futuro. Sin embargo, solo un 59,3% le está prestando atención y solo el 21,2% de las áreas de comunicación de las empresas y organismo ha implementado el *big data*.

”En el evento *Big Data to Action* celebrado en Madrid en abril de 2017, se estimó que en el planeta hay 3.148 millones de personas conectadas a internet, que aportan millones de datos. La pregunta es ¿Cómo se puede gestionar estos datos de forma eficiente?” (Dircom, 2017: 99).

“En la nueva era digital habrá tres nuevos perfiles profesionales. Científico de datos. Arquitecto de la información. Y Periodista de datos: una función que conlleva una alta especialización y la capacidad de realizar tareas tanto de *marketing* como de relaciones públicas, confeccionando contenidos e historias a través de la información previamente obtenida” (Dircom, 2017: 102).

Juan Tomas García, *Chief Data Science Officer*, Institute of Passion, CEO de Delfos Reserch piensa que “una figura que cada vez adquiere más valor por ser el puente entre el *big data* y las perspectivas de negocio es el *Business Translator*, “una persona capaz de entender los dos idiomas: el del ingeniero y el del director de Comunicación, el dato y el negocio” (Dircom, 2017: 102).

“En un reciente informe publicado por Evercom en 2017 expone que el uso de herramientas tecnológicas de analítica avanzada, orientada a la toma de decisiones de negocio, dejará de estar en manos de unos pocos en el seno de las organizaciones para convertirse en instrumentos cada vez más habituales entre la diferentes funciones y departamentos dentro de las empresas, entre ellas el *marketing* y todo el territorio que le rodea avanza a gran velocidad. Los directores de *Marketing* estiman que las inversiones en 2017 crecerán un 8,52%. Cada vez más la reputación, el *branding*, gestión de crisis, líderes de opinión e



*influencers* se destinarán desde el territorio *online* y los departamentos de Comunicación Corporativa reclamarán presupuestos, estrategias y *expertise*” (Dircom, 2017: 110).

#### e) Estrategia de contenidos

“*Storytelling* es contar historias. La construcción de historias de un alto contenido emocional que, aplicadas a las empresas, tienen como objetivo transmitir unos valores y una imagen de marca que conecten con la audiencia, que permitan una identificación auténtica, con el fin de captar, crear y mantener a largo plazo una comunicación fiel y leal de la marca, porque una historia no solo cuenta una realidad de manera diferente. Da a conocer aspectos desconocidos y genera confianza, el *storytelling* convierte la imagen fría de una empresa en una imagen cercana, en la cual se puede confiar.

”Sin embargo, cuando una estrategia de diferenciación se generaliza ya no es efectiva. Es el momento de pasar del contar al hacer” (Dircom, 2017: 120).

El informe *Especial Tendencias Cosumer Engagement para 2017*, elaborado por la consultora Llorente y Cuenca, apunta al *storydoing* como la tendencia clave en términos de comunicación.

“El *storydoing* consiste en promover la participación activa de sus audiencias para que sean los protagonistas de sus narraciones. De esta manera se genera una vinculación especial con un producto y su extensión con su marca”. El informe de Lorente y Cuenca cada remarca “que más allá de contar sus historias las marcas tienen que empezar a crearlas” (Llorente y Cuenca, 2016b: 3).

Continuando con el informe *Especial tendencias Consumer Engagement*”,

“el nuevo comunicador huye de la spamización de contenidos de marca -que percibe como un bombardeo molesto de publicidad encubierta- y reivindica contenidos de valor real a los que dedicar su tiempo y sobre todo su confianza. Los usuarios demandan creatividad y credibilidad en la información que reciben o mejor dicho la información que buscan o comparten. La estrategia de contenidos transmedia trataría de construir a través de la comunicación relaciones mutuamente beneficiosas entra marca y sus consumidores.

”Las marcas ya no se enfrentan a unos simples consumidores, sino una especie de fans críticos y difíciles de conquistar. Por este motivo las marcas deben trabajar la comunicación honesta y atractiva que puede convertir a los usuarios en embajadores de la marca” (Llorente y Cuenca, 2016b: 4, 5).

“Estas grandes narrativas ya no se crean por y para la empresa, se cocrean con los fans. Hemos pasado de la era del transmedia a la era *Deep Media*.

”Ya no sirve con diseñar milimétricamente estrategias en las que los *storytelling* se expanden a través de diferentes formatos y canales. Ahora, además, hay que asegurar que los fans completen esa historia, lo que implica una pérdida de control por esa empresa, pero la única posibilidad de marcar la diferencia dentro de un entorno saturado” (Llorente y Cuenca, 2016b: 6).

#### f) Empresa social

En la investigación monográfica del anuario Dircom al hablar de la responsabilidad social se apuntan dos exigencias. Por un lado, cómo debe ser y estar la responsabilidad social en las empresas y, en segundo lugar cómo hay que comunicarla.

“Lo que dicen las estadísticas

”El Informe *Tendencias en Gestión de Intangibles* publicado por la *Research Centre of de Governance Sustainability and Reputación* recoge una serie de horizontes en el ámbito de la sostenibilidad como “la colaboración entre empresas para lograr proyectos significativos, nuevos modelos de negocio o la conexión con el consumidor aspiracional”.

”“El 60% de los consumidores afirma que están dispuestos a pagar más por marca sostenibles, según el estudio *The Sustainability Imperative New and Insights on Consumer Expectations* elaborado por Nielsen en 2015”. Según otro estudio de Nielsen, 67% de los encuestados prefieren trabajar para compañías socialmente responsables y el 55% pagaría más por productos y servicios de empresas con impacto social y ambiental positivo”.

”En este informe se concluye que las empresas están obligadas a tener un liderazgo más colaborativo que competitivo y que deben considerarse como un “ciudadano corporativo”. “Necesitamos líderes con propósito transformadores,

que inspiren y hagan realidad el cambio. La grandeza del liderazgo no está en la grandeza de los resultados o los objetivos alcanzados, sino en la de las personas que lo logran, en su identidad, su carácter y autenticidad”.

”Abundando en este apoyo empírico es conveniente y adecuado recoger lo que opina el *Termómetro de la Responsabilidad Social* y, es que se van dando pasos. El *Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España* publicado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, en el que participaron un total de 125 empresas de las cuales 28 cotizan en el Ibex 35, señala que “el 66% de las empresas alinean la Estrategia de RC con la Estrategia general de Negocio” (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2016: 16). Destaca también que un “85% de las empresas cuentan con política o políticas específicas de RSC y aproximadamente, el 90% cuenta, dentro de dicha política, con prácticas concretas con empleados (91%), cuestiones sociales (89%), medio ambiente (91%) y respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales así como los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial (85%)”(Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2016: 16).[...]

”Cómo integrar los valores a la comunicación

”Según Evercom en *Así será la comunicación en 2017*, “se está gestando un nuevo estadio de la RSE y RE que va más allá y se adapta a las exigencias de un nuevo perfil del consumidor y del ciudadano, en una sociedad cada vez más interconectada, global y concienciada”. [...]

”El I *Estudio sobre el ocio con amigos*, una iniciativa de Best Relations, Simbyosi y Two Much Research confirma un cierto desgaste hacia el ocio de la “súper conexión”, situaciones en las cuales las personas utilizan herramientas sociales para proyectar una identidad no del todo real en las redes” (Best Relations et al., 2016: 3). [...]

”Esto nos lleva a pensar que las empresas y sus departamentos de comunicación deberán apostar por estrategias que giren alrededor de dos valores fundamentales: la verdad y la emoción. Deben descubrir su vertiente social con hechos tangibles y sin edulcorantes. Por otro lado, obligará a planificaciones a más largo plazo puesto que todos los procesos deben focalizarse hacia la sostenibilidad. [...] Tal como se avanzaba en el informe 2017 de *European Communication Monitor* y *Latín American Communication Monitor*, “la

atención a la demanda de mayor transparencia” y “lidiar con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social”, aparece dentro del “top” de temas estratégicos más importante en la gestión de la comunicación hasta el 2019 (A. Moreno, J. C. Molleda, A. Athaydes, A. M. Suárez, M., Herrera, y A. Álvarez, 2017).

”La gran pregunta es cómo comunicar una empresa responsable. Según Llorente y Cuenca “una empresa responsable desarrolla su propio *storytelling* explicando historias honestas con fundamentos que generen confianza y basan su contenido en dar a conocer los valores corporativos. La comunicación interna de los valores ayuda a construir una cultura corporativa; así como la comunicación externa de estos una identidad de marca responsable y reputada”. [...] Sin embargo, el informe *La comunicación de la responsabilidad social corporativa de España: Radiografía y diagnóstico* publicado por el Observatorio de la Comunicación y la Acción de Responsabilidad señala que “el ejercicio de la RSC se comunica poco, a grupos de interés muy concretos, en formatos y canales no siempre adecuados, y sin adoptar el código a cada público”. Concluye también que “los emisores son los protagonistas, lo que imprime una cierta primicia en mensajes unidireccionales. Los receptores, con más o menos relevancia, se sitúan a una importante distancia del emisor en el proceso. La comunicación está lejos de ser un diálogo”.

”A pesar de que la RSC vive una etapa de consolidación, existe un desequilibrio entre reconocimiento y la credibilidad de la misma entre los profesionales directivos y los empleados, ciudadanos, y la sociedad en general. Hay que recordar que la comunicación de la RSC es una responsabilidad, es parte de la identidad de la empresa. Compartir valores y creencias con nuestros públicos permite crear vínculos que consoliden nuestra la relación con ellos. Más allá de los beneficios sobre los intangibles, la RSC es una filosofía de empresa que compartir con nuestros interlocutores” (Dircom, 2017: 142-150).

## **5.2. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La teoría sobre la comunicación corporativa es una disciplina que se sigue construyendo pensando más en las tendencias que en un cuerpo de principios y prácticas establecidas. Los recientes estudios del Corporate Excellence y Canvas, *Approaching the Future. Tendencias en Gestión de Intangibles 2017, 2018, 2019* refleja el cambio constante de la comunicación para adaptarse a las exigencias de la sociedad líquida y, a la vez, la búsqueda de la materialización de los intangibles.

### **5.2.1. La historia y el hoy de la comunicación**

La comunicación corporativa se caracteriza hoy por:

- a. Ser el resultado de un proceso permanente de innovación, adaptación y crecimiento.
- b. Estar enfrentada a los retos del cambio social permanente. De una sociedad que ha pasado del hiperconsumo a una sociedad hiperconectada, hipermoderna, “expuesta” más que transparente.
- c. Preocupada por dar respuesta a las nuevas exigencias de la opinión pública (populismo, *fake news*, pérdida sistémica de confianza, ciberataques).
- d. Tanteando los nuevos instrumentos de comunicación: internet vs. medios convencionales que también son digitales
- e. Existe conciencia entre los dircoms de la importancia del uso del *Big Data*, pero aún es un mundo en el que el comunicador camina lentamente.
- f. Necesidad de justificar su aportación al valor final de la compañía.
- g. Aparente debilitamiento del papel del dircom.

Un poco de historia:

“Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se empezó a hablar de comunicación junto a otros términos como liderazgo, excelencia, planificación, estrategia. En

este contexto el significado de la comunicación era el de herramienta para la consecución de un logro en el *management* empresarial.

"En este periodo, la comunicación se reduce a las técnicas al servicio de los grandes vectores de la producción de la empresa; por lo tanto la responsabilidad de conectar a la compañía con la sociedad, la asumía tan solo el producto a través de la publicidad.

"La evolución empresarial permite descubrir nuevos actores implicados, nuevas situaciones y nuevas técnicas que se deben aprender a gestionar: los recursos humanos, cultura corporativa, la formación, la calidad, el servicio, la identidad, públicos segmentados. Nuevas gestiones que tenían como objetivo la diferenciación como factor competitivo. De ahí que la empresa tuviese que reinventarse ante las contingentes nuevas necesidades según países y sectores.

"Este paso evolutivo último, ha ido añadiendo conceptos como intangibles, la gestión: marca, reputación, cultura corporativa, responsabilidad, liderazgo, talento. Esto ha hecho a la organización más exigente y sensible. Actualmente la gestión de intangibles es la denominación que proponen algunos teóricos para definir la nueva filosofía que inspira hoy la comunicación corporativa. Es una visión que engloba una gestión dentro de la organización que no es únicamente comunicación, sino que va más allá pues se sustenta sobre la estrategia. Se encarga de crear vigilar y cuidar lo que los públicos creen sobre la organización, cuánto confían, cuánto lo admiran, cuanto la respetan. Es un proceso constante de hacer las cosas bien y comunicarlas" (Dircom, 2013: 14).

La comunicación corporativa, tal como hoy la vivimos, empezó siendo tarea de los gabinetes de prensa, cuyo trabajo consistía en mantener la relación con los medios. Las marcas eran competencia exclusiva de los publicitarios, la reputación, la imagen, y la valoración económica de la gestión de los intangibles, un sueño no soñado.

Poco a poco se han ido completando las funciones iniciales en un proceso lógico demandado por las exigencias de asumir una acción comunicativa eficaz que los gabinetes de prensa sólo realizaban con un solo público, muy importante, como son los medios, pero que dejaba fuera otros *stakeholders* (públicos internos, proveedores, accionistas) que tienen un peso significativo a

la hora de configurar la percepción y valoración de la opinión pública sobre una empresa.

También la comunicación se ha enriquecido incorporando ideologías a sus contenidos. No sólo ha transmitido los datos del negocio, sino que ha completado el perfil público de las empresas, informando de los compromisos adquiridos en temas como la responsabilidad social, la defensa del medio ambiente, el gobierno corporativo, en una estrategia que, en muchas ocasiones, ha tenido su origen en la preocupación de los comunicadores de buscar puentes de legitimación más que en la filosofía empresarial de los directivos.

Comunicación corporativa, comunicación empresarial, comunicación institucional son denominaciones de una misma realidad. La actividad que despliegan las empresas, las corporaciones o las instituciones para conversar con sus públicos, una vieja tarea que adquiere en nuestros días un significado estratégico, porque del resultado de estas conversaciones depende la legitimidad de los actores sociales. La opinión pública como juez y parte de una sociedad democrática y avanzada es exigente de comportamientos y de eficiencias. Los agentes sociales no pueden vivir dando la espalda a las demandas sociales y la comunicación ejerce una función de adecuación entre las exigencias del entorno social y una eficaz respuesta a la voz de la opinión. La comunicación no es un instrumento, es un mecanismo influyente, con capacidad de condicionar la propia política empresarial. Los agentes sociales tienen que asumir que no son solo agentes económicos, son ciudadanos corporativos de los que la colectividad espera un tipo de conductas en consonancia con un sistema de valores y con una panoplia de expectativas. Como afirman Starck y Kruckeberg<sup>20</sup> citados (Anne Gregory and Paul Willis, *Strategic Public Relations Leadership Routledge 2001*) “Las corporaciones operan últimamente por el consentimiento de la sociedad, que permanece de hecho en el último stakeholders”.

---

<sup>20</sup> Starck, K. and Kruckeberg, D.: *Public relations and community: a reconstructed theory revisited*. In Heath, R. L. (ed) *The Sage Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: Sage

“Las organizaciones son complejas y el entorno de los *stakeholders* en el cual ellas operan es dinámico” (Anne Gregory y Paul Willis, 2013: 35).

La “obligada relación” de las empresas con la sociedad, con sus, públicos, sean internos externos, su legitimación social en entredicho, ha ido introduciendo en la teoría de la comunicación nuevos capítulos.

### **5.2.2. Las teorías sobre la comunicación**

#### **5.2.2.1. Fundamentos de la comunicación corporativa según Cees B. M. van Riel**

“Hay cuatro elementos clave que constituyen el fundamento de toda comunicación corporativa. Se trata de una estructura que incluye también a los programas de comunicación especializados para objetivos estratégicos específicos. [...]

”Estos elementos proporcionan claridad sobre nomenclatura, las normas y las directrices que orientan los programas de responsabilidad social, patrocinio, donaciones, relaciones con medios de comunicación, lo que simplifica los posibles largos debates sobre solicitudes especiales del público interno y externo. Asimismo, proporciona claridad sobre los elementos visuales, racionales y emocionales de la marca corporativa y lo más importante, unos fundamentos sólidos que permiten a la comunicación corporativa crear una historia sólida y convincente para que la organización pueda desarrollar y mantener una reputación positiva.

**”La recopilación continua de información e inteligencia competitiva para la comunicación corporativa.** La capacidad de gestionar las demandas de los grupos de interés se basa en la comprensión de los sistemas de creencias que subyacen en cada una de las posiciones de los grupos de interés. Cualquier respuesta por parte de las empresas, ya sea proactiva, a la defensiva o la técnica pasivo-agresiva de hacer caso omiso a la fuente de discordia, dependerá de la relación que tenga la organización con aquella entidad externa, y la importancia que tenga el asunto en cuestión para la estrategia de la compañía.



”El seguimiento de las tendencias la opinión pública es un paso necesario para el desarrollo de una comprensión integral el contexto externo. Una empresa también tiene que medir el estado de su reputación en varios niveles, incluyendo su posición relativa dentro de una industria y en cada uno de los países donde opera. [...]

”Existen tres ámbitos de la recogida de la información externa: a) la exploración sistemática de los problemas potenciales que podrían amenazar a la empresa en el corto o largo plazo y que se traduciría en cambios en la opinión pública que podrían tener un impacto negativo sobre la empresa; b) el seguimiento de las opiniones externas, tales como las tendencias de la opinión pública. y la evolución de la reputación; y c) la recopilación de información adicional sobre programas específicos de desarrollo de la alineación.

”**Normas y directrices.** Una nomenclatura uniforme, ya sea a través de las palabras o de la expresión de la identidad visual que se haya seleccionado, así como las normas para su uso son las pautas que suelen incluirse en un libro de estilo. Cuando una organización desarrolla productos o elementos de comunicación independiente, estos deben utilizar la nomenclatura seleccionada. Aunque la uniformidad no es siempre un objetivo en sí mismo, este recurso proporciona calidad para los puntos de partida.

”Los manuales son útiles para la gestión de marcas, programas de responsabilidad social y patrocinios, y en la creación de documentos y medios o visuales de difusión que reflejen la consistencia de la visión corporativa. Un manual sobre el valor de la marca, por ejemplo, se puede utilizar como manual de referencia para describir la misión, la visión y los valores de la marca, así como para pautar como utilizar los valores de la marca en la comunicación. [...]

”**Organización de la comunicación corporativa.** Los mejores departamentos de comunicación tienen una idea clara de cómo organizar y coordinar las actividades entre sus equipos y los directivos responsables de las líneas de negocio. La estructura de comunicación deseada y la puesta en práctica se corresponde con el tipo de empresa. Las turbulencias externas afectan a algunas empresas más que a otras. [...]

”No existe un organigrama típico ideal para un departamento de comunicación corporativa. Las funciones, competencias y tareas necesarias en grupo específico dependen totalmente del tipo de organización al que presta servicio

y de la estrategia implantada. Hay, sin embargo, varias competencias básicas que los directores de comunicación necesitan para tener éxito:

- "Habilidad de comunicación, que incluye la habilidad para obtener información, criticar, editar, escribir y hablar eficazmente.
- "Habilidades empresariales y de negocio que suponen una comprensión de los clientes internos y externos, productos y mercados.
- "Habilidades de liderazgo, que conllevan el conocimiento de las complejidades empresariales y la capacidad de actuar como socio estratégico con los otros directivos y directores.
- "Habilidad para tomar conciencia del contexto, quién aplica el conocimiento del entorno empresarial y los requisitos legales, regulatorio y los aspectos políticos relacionados.
- "Habilidades de integración con los grupos de interés o la capacidad de generar confianza pública y mejorar la reputación de la empresa.
- "Habilidades comerciales o una comprensión de cómo integrar los diversos canales de comunicación para ayudar en la promoción de los productos, servicios y organizaciones.

"Una función de comunicación bien dirigida se reduce en última instancia a las capacidades de los equipos de los equipos que la gestiona. Igualmente, y tal vez aún más importante, es si los altos directivos respetan y confían en este talento, hacen un buen uso del asesoramiento de la comunicación y permite a estos profesionales hacer su trabajo lo mejor posible.

**"Posicionamiento corporativo.** La creación de una infraestructura clara y sólida para todas las actividades de comunicación -incluyendo la comunicación realizada por los propios directivos-, aumentará la consistencia de los mensajes corporativos. Dicha consistencia en los mensajes evita la fragmentación y aumenta el grado de reconocimiento y previsibilidad. En mi opinión, -afirma Cees B.M. van Riel-, el posicionamiento corporativo debe comenzar con el desarrollo de un relato que describa sus señas de identidad fundamentales y las intenciones estratégicas de la empresa. Este relato es el núcleo y la esencia de lo que tiene que comunicar, incluyendo las actuaciones que den respuesta a la lista a los distintos medios y canales, ya sean los medios escritos, en internet, en la publicidad, en la transmisión o en las presentaciones personales en directo. [...]

”Un relato corporativo es una descripción estructurada que comunica la esencia de la empresa a todos los grupos de interés. Ayuda a fortalecer los lazos que unen a los empleados de la compañía y posiciona con éxito a la compañía frente a sus rivales y enmarca la comunicación corporativa. La declaración o el documento completo y detallado puede no ser apropiado para una amplia distribución. Pero el relato y sus pruebas de realidad y evidencia son una herramienta de información útil no solo para el público interno, sino también para los proveedores externos, tales como los distribuidores, agencias de publicidad y consultoras externas. Un relato corporativo ideal se construye mediante la identificación de los elementos únicos de la empresa, creando una narrativa que los entrelace y presente de una manera atractiva. Estos cimientos únicos deben basarse en una combinación de los rasgos de la identidad deseada y la percibida y, por supuesto, a partir de las expectativas y evaluaciones externas de los grupos de interés.

”Hay varias estructuras de la narrativa que una organización puede utilizar para construir el relato de una manera específica. Un enfoque racional es la estructuración de los hechos bajo el modelo triple A, (*Activities, Accomplishments y Abilities*), en castellano actividades, logros y capacidades. Con esta estructura narrativa uno debe comenzar con una descripción de las actividades básicas, que incluya la naturaleza del negocio y su industria, la cartera de productos y la escala regional, nacional o global de la compañía. La segunda parte contempla los logros de la organización, con datos y cifras sobre la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, la reputación y el rendimiento de la inversión. Solo entonces el relato puede abordar su tercer capítulo que describe la capacidad de la organización para llevar a cabo un determinado conjunto de objetivos” (Cees B. M. van Riel, 2012: 227-232).

#### **5.2.2.2. Los tres discursos de la Comunicación (Manual de la Comunicación, Dircom)**

“La empresa se manifiesta y es conocida y en su grado máximo provoca simpatía, respeto y admiración a través de tres discursos:

”1) Sus acciones:

"El discurso directo de los hechos reales que hablan por sí mismo. El lenguaje de los actos, sean estos voluntarios o involuntarios, ponen de manifiesto la conducta de la empresa. Sus acciones son un discurso continuo a través del cual los públicos la observan, la juzgan y entregan su aprecio. En ellos se descubren los valores de la empresa y su responsabilidad. Sus acciones emanan de su identidad corporativa.

"2) Su producto o servicio

"En un amplio sentido. Abarcando todo lo que ofrece y lo que evoca: la calidad del producto y servicio, su precio, su promesa, el servicio que ofrece, la información que proporciona, la transparencia, la forma de producirlo, la forma de ofrecerlo, etc.

"3) Su comunicación

"Las distintas formas de comunicarse con sus públicos más especializados, accionistas, proveedores, empleados, asociaciones, etc.; la publicidad como discurso hegemónico de la opinión pública; la publicidad en todas sus versiones y en todo su significado, su mensaje su estética, su música, su actitud, etc.; la identidad visual en sus comunicaciones, en su arquitectura y estética interior; la *publicity* que genera la organización; las noticias referentes a la organización en los medios; la comunicación no verbal; la imagen de su líder y de directivos destacados; los discursos y las comparecencias, la comunicación financiera, la interna, etc." (Dircom, 2013: 20).

### **5.2.2.3. La aportación del profesor Paul A. Argenti**

Paul Argenti, profesor de comunicación corporativa en Tuck School of Business del Dartmouth College (EE. UU.), describe las variables necesarias para desarrollar una estrategia de comunicación corporativa.

"Estas variables son tres:

"1. *Implementar una estrategia corporativa eficaz*

"Determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación.

"Definir los recursos para alcanzar esos objetivos

"Recursos humanos.

"Dinero.

"Tiempo.

"Realizar un diagnóstico de la reputación corporativa.

*"2. Analizar e identificar a los principales grupos de interés*

" ¿Cuáles son sus principales grupos de interés?

" ¿Cuál es la actitud de los grupos de interés hacia la organización?

" ¿Qué conocimiento tiene los grupos de interés de la organización?

*"3. Transmitir el mensaje de forma eficaz*

"Elegir un canal de comunicación apropiado.

"Estructurar minuciosamente los mensajes.

*Evaluar la respuesta de los grupos de interés"* (Paul A. Argenti, 2014: 94-114).

El planteamiento del profesor Argenti, divide lo que denomina estrategia de la comunicación corporativa por un lado y por otro habla de las funciones que la comunicación tutela e integra, como si estas funciones no comunicaran al exterior. ¿Una marca corporativa no comunica?, ¿La comunicación interna no comunica?, ¿La comunicación con los inversores no es comunicación? Las mismas preguntas pueden formularse a la teoría mantenida por el profesor Cees B.M. van Riel. Existe por parte de ambos autores una concepción de la comunicación empresarial excesivamente procedimental, formalista, en línea con el pensamiento de Habermas y Apel.

La comunicación como una sinfonía

La comunicación como actividad se asemeja a una orquesta y como esta, se encuentra formada por distintos intérpretes con sus correspondientes instrumentos. En la comunicación los instrumentos son los recursos que la

organización dispone para dar vida a una partitura que en su caso es el relato corporativo y así como en la orquesta hay un director, cuya misión es coordinar los distintos instrumentos, en la acción comunicativa resulta necesario que el dircom coordine y equilibre el momento en que cada uno de los intérpretes debe participar, controle el tiempo, module la intensidad de cada instrumento interviniente. En la función comunicativa los instrumentos son: La marca corporativa, el mecenazgo, la relación con los medios (tradicionales y digitales), la reputación, la responsabilidad corporativa, la sostenibilidad; en definitiva: los intangibles.

Y hay otras similitudes. La sinfonía busca el aplauso del público y la comunicación la aprobación de la opinión pública y de sus públicos y tanto los intérpretes como las sinfonías y los relatos corporativos serán juzgados por los críticos y por las métricas.

En resumen, la comunicación es un todo en la que se mezclan diversas actuaciones que forman los distintos capítulos de una asignatura que se ha construido a lo largo de su corta historia por acumulación de tareas que son acciones comunicativas como la gestión de la reputación, de la marca corporativa, de las relaciones con los medios, de la comunicación interna, de las crisis y de los riesgos reputacionales. Es necesaria una investigación del entorno y de las tendencias sociales por medio de la aplicación de la “Inteligencia contextual” y, en función de ese contexto, se habilitará la misión de aconsejar a los últimos responsables para la toma de decisiones claves. Hay que entender la creación y la gestión de los intangibles como recursos éticos y que deben ser administrados desde la ética empresarial.

Cuando comencé a ejercer la actividad comunicativa los temas que componían el espacio de gestión eran dos; la relación con los medios y el mecenazgo. El objetivo o la misión, como se diría ahora, consistía en lograr una imagen positiva de la compañía. La publicidad comercial gozaba de una buena salud y en la mayoría de los casos era independiente del área de comunicación corporativa.

Hoy la comunicación es global, esta ensombrecida por las noticias falsas, los algoritmos, los nuevos formatos que van desde Google al propietario de un teléfono móvil que puede ejercer de periodista y el reto actual no es solo ser transparente, sino luchar contra la mentira que desestabiliza, un fenómeno que de momento afecta solo al sector público, pero que se extenderá como una mancha de aceite al mundo de los negocios. El hecho de que la sociedad actual no solo es transparente, sino que es una sociedad expuesta, como la describe el filósofo alemán Byung-Chul- Han en su libro titulado *La sociedad de la transparencia*, “todo está vuelto hacia fuera, descubierto, despejado, desvestido y expuesto” (Han, 2013: 29), lo hará más fácil la desinformación, la falsedad, la manipulación y el chantaje.

”En los ecosistemas de información en los que estamos inmersos, se utiliza un algoritmo que filtra la información que se comparte según interés del usuario, están cada vez más alejados de la objetividad y el hecho de que las emociones y las creencias sean más importantes y relevantes que los hechos hacen que las fronteras entre la verdad y la mentira sean cada vez más difusas” (Fundacom, 2017: 17, 18).

### **5.3. INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

#### **5.3.1. Los intangibles**

El tema intangible constituye el área de reflexión e investigación más significativa de la Teoría de la Comunicación. El difícil camino de su valoración

Algunas valoraciones

En los últimos años el análisis sobre la naturaleza de los activos y recursos intangibles, su valoración económica, su medición y su gestión se han constituido en ejes de la teoría y la práctica de la acción comunicativa.

El cambio de equilibrio entre los activos tangibles e intangibles, claramente favorables a los segundos, es para algunos autores el síntoma del cambio de ciclo económico que se define como “economía de los intangibles y de la reputación corporativa” (E. Carreras, A. Alloza, A. Carreras, 2013: 27).

Este debate doctrinal invita a encabezar este capítulo con las reflexiones que los expertos entrevistados han explicitado.

##### **5.3.1.1. Opinión de los expertos**

**Opinan los expertos: el peso de los intangibles en la nueva economía:  
legitimación, aportación de valor económico y confianza**

**Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence:**

**“La legitimidad tiene una base intangible y se gestiona con la  
reputación”**

*Nos encontramos con que **las fuentes de creación de riqueza, si ponemos aquí una balanza, siempre han sido las mismas: diferenciación, por un lado, legitimidad y confianza.** Pero esto era cierto hace mil años y hoy también. La diferenciación antes era tangible, hoy es intangible. La legitimidad, en el pasado era jurídica. En la parte de fundamentos jurídicos de tu tesis,*



¿cuál era la legitimidad y la licencia para operar, o cómo se obtenía? Cumpliendo con la ley. Eso era 100% tangible. Hoy nos encontramos con que no es suficiente cumplir con la ley, porque si tienes a la opinión pública en contra y haces cosas que moralmente la sociedad no acepta, requieres de legitimidad social para conseguir tu licencia para operar porque si no vendrá el regulador y te la quitará.

Entonces nos encontramos con que **la legitimidad tiene una base intangible y se gestiona con la reputación**. La diferenciación tiene una base intangible y se gestiona con la marca. Y eso hace que los intangibles aquí pesaban un 20% y hoy pesan un 80%. Porque las bases de creación de valor están en la marca corporativa y en la reputación. Y añadiendo un tercer factor que lo atraviesa todo, que es la comunicación.

**“Tanto para construir tu marca corporativa como para construir tu legitimidad en base a la reputación necesitas de la comunicación”**

Me resulta más difícil explicar esto. Pero en el pasado la realidad era realidad. Hoy la realidad, realidad percibida. Es decir, que no existe la realidad. **La realidad es la realidad comunicada, es una realidad narrativa**. Tanto para construir tu marca corporativa como para construir tu legitimidad en base a la reputación necesitas de la comunicación. La comunicación construye realidades.

Tenemos estos **tres ejes de intangibles que son clave: la marca, la reputación y la comunicación**. Y eso explica por qué, cuando miramos la evolución del peso que tienen los intangibles en el valor total de las compañías, si miramos solamente el S&P 500, nos encontramos que el 80% del valor y del riesgo es intangible. Si miramos todas las empresas en todos los sectores de actividad y utilizamos otra fuente distinta, que son los análisis que hace Brand Finance desde el año 2001, y que presentamos los resultados de 2008 la semana pasada, resulta que la mitad del valor es tangible y la otra mitad es intangible.

Nos encontramos aquí con una manera de expresar con otras palabras lo que

decíamos antes: si hoy resulta que el futuro de las organizaciones está en gestionar sus intangibles, podemos utilizar estas palabras, marca, reputación y comunicación o podemos utilizar los conceptos que utilizan los inversores. Entonces, en lugar de hablar de activos y recursos intangibles, hablamos de capitales tangibles y capitales intangibles. Los inversores, que se han dado cuenta de esto, nos dicen una cosa muy clara: en los años 80, como el 80% del valor estaba en lo tangible, para saber si una inversión era mejor que otra, miraba el valor financiero. Porque si me informan de cómo están gestionando el capital financiero y el capital manufacturero, me están hablando del 80% del valor. Por lo tanto, yo, inversor, estoy muy tranquilo con las memorias tradicionales que no incluyen nada intangible. Simplemente la memoria financiera.

**Si hoy resulta que, más del 50%, a veces hasta el 80% del valor y del riesgo es intangible, necesito que las empresas me cuenten cómo están gestionando los capitales intangibles** y hacen una clasificación muy sencilla que me gusta mucho. Hay seis capitales: el capital financiero, el capital manufacturero, que son los tangibles, y luego tenemos otros cuatro capitales, que son los que no paran de crecer: **la capital innovación, el capital personas, el capital relacional y el capital de relación de la empresa con su entorno.** Estos cuatro capitales, en algunos casos representan el 80% del valor. Por lo tanto, yo, inversor, necesito que usted, empresa, me cuente cómo está gestionando de forma integrada lo tangible y lo intangible, los seis capitales.

Esto es un movimiento que se inicia hace unos cuantos años en Londres con el nombre de Integrated Reported Initiative y que lleva a algunos líderes de algunas empresas a apostar por este modelo, por el modelo que significa demostrar a los inversores cómo estoy gestionando de forma integral lo tangible y lo intangible. Y con eso, salgo de la prisión del corto plazo.

Creo que hubo un artículo que fue clave a la hora de hablar de esto, que se llamó Capitalism for the long term, escrito por Dominic Barton, director general de McKinsey, en marzo de 2011. Y venía a decir que el capital a corto plazo nos ha traído todos los problemas que nos han traído las crisis y este conflicto

de intereses entre los propietarios y los directivos. Tenemos que apostar por un capitalismo de largo plazo y ese capitalismo de largo plazo requiere de nuevas métricas y de nuevos indicadores vinculados a las políticas de remuneración de las empresas. Y fue muy interesante que, a partir de ese artículo, hubo algunos líderes empresariales que dijeron de apostar por lo que decía Dominic Barton y uno de los más relevantes, porque tiene mucha visibilidad, es el CEO de Unilever, Paul Polman, que escribió en la misma revista un artículo diciendo que él se adhería a esta tesis, y que a partir de ese momento se negaba a informar a los inversores en el corto plazo. Y también escribió un inversor institucional de Estados Unidos que dijo: “yo apuesto también por este modelo”.

Y este año, a principios de año, el presidente de BlackRock, Larry Fink, dijo: “Yo también necesito y quiero sobre ponderar en las inversiones que hagamos en BlackRock a las empresas que me estén contando cómo gestionan sus capitales tangibles e intangibles. **Parecería que hay un movimiento que va a premiar a las empresas que lo hagan y también un movimiento regulatorio del que nadie ha hablado todavía**, que ya no sé si ponerlo como zanahoria o como palo, y es que el regulador, lógicamente, toma conciencia de esto y dice “si los intangibles son tan valiosos, resulta que nosotros, reguladores, en las normas contables internacionales no estamos activando en los balances los activos intangibles. Por lo tanto, desde mi punto de vista regulador, no estoy cobrando los impuestos adecuados a la creación de valor porque las empresas están creando muchísimo valor intangible y no les estamos cargando impuestos por el valor intangible.

Quiero decir, esto es un claroscuro. El regulador viene, y hay un movimiento clarísimo que se inició este año en Estados Unidos que se llama LES y las normas IASB y la OCDE. Estos tres organismos internacionales están diciendo “lo hemos captado. Hemos entendido este valor enorme que están teniendo los intangibles y esto hay que regularlo. Y hay que cambiar las normas contables para que éstos se puedan activar en los balances”.

Para las empresas que tienen una altísima proporción de intangibles, que son las empresas más innovadoras, de las que tienen el mejor talento, también

compiten en una situación injusta, porque al no estar reconocidos esos intangibles en los balances no pueden acceder a la financiación que les corresponde, porque los bancos, al no estar establecidos los intangibles en los resultados contables no prestan, y **las empresas de futuro, las más innovadoras, las que gestionan mejor sus intangibles, captan capital a un precio más elevado que las que todavía tienen un enorme peso en lo tangible**. Y eso hace que tenga un impacto negativo en la propia economía del país.

Nos encontramos con que las economías que van a ser más duraderas en el tiempo, más exitosas, van a ser las economías que han entendido que los intangibles son el futuro. Y nos encontramos con países que han apostado por cambiar a una realidad económica totalmente tangible como puede ser Corea del Sur, que era un país basado en la economía agrícola y hoy es un país absolutamente intangible. Y puedes hacer comparaciones del peso que tienen los intangibles por países y los países más avanzados son siempre donde los intangibles han crecido más. Y en España no. En España tenemos un peso de intangibles que está por debajo de la media europea y por debajo de la posición económica que nos corresponde. Sobre eso está publicando la Fundación Cotec. Ha hecho ya dos informes que ha encargado a la Universidad de Valencia para calcular el peso que tienen los intangibles en la economía española y claramente estamos en una posición deficitaria frente a otras economías.

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte España:**

**“Lo único que te da una ventaja competitiva sostenible es la cultura y los valores”**

Los intangibles son lo más importante de una empresa. De hecho, yo creo que las únicas ventajas competitivas sostenibles, son las que se basan en los intangibles. Y en concreto, las únicas ventajas competitivas sostenibles son las que se basan en los **valores y en la cultura**. Si tú no tienes claro eso, siempre construirás ventajas competitivas que te pueden copiar porque el precio te lo copian en dos nanosegundos y los skills o la capacidad técnica, te la copian en

meses. Lo único que te da una ventaja competitiva sostenible es la cultura y los valores.

*El conseguir crear en la organización lo que yo llamo un círculo virtuoso, donde tú creas un ecosistema en el que la gente está razonablemente contenta, trabaja a gusto y atraes el talento bueno, es decir, atraes el talento que se quiere venir contigo a trabajar aquí. Todo eso va generando un buen rollo y al final uno atrae al otro, empieza a crear, nacen ideas y ya no te ocupas de la táctica porque has generado el círculo virtuoso de base.*

**Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense:**

***“Una empresa tiene que tener valores profesionales y valores morales o valores éticos”***

*En primer lugar, habría que acotar mínimamente lo que entendemos por intangibles porque hay algo que es la reputación, que engloba, prácticamente, a todos los intangibles. **Reputación hasta cierto punto, es un sinónimo de confianza.** La reputación, desde mi punto de vista, es el gran paraguas en el que se cobijan todos los demás. Por un lado, tenemos, efectivamente, el tema de la sostenibilidad, que eso nos lleva al tema medioambiental, y dentro de este tema hay algo clave, que es el cambio climático. Y, por tanto, cualquier compañía, sobre todo en algunos sectores, **quien no tenga una política clara sobre clima va a tener tarjeta amarilla o tarjeta roja reputacionalmente hablando.** Luego tenemos, efectivamente, la sostenibilidad económica, que hay que tener muy en cuenta y que, aquí, lo que yo incluyo como un intangible al mismo nivel al que yo voy a poner en esta línea, es una economía que no excluya, sino una economía que incluya. Que una empresa tenga rentabilidad es, ante todo, un síntoma de buena gestión, de buen hacer.*

*Aparte de la sostenibilidad tienes la marca corporativa. Con la marca, la gente, ni los teóricos, ni los consultores, ni los académicos, no saben muy bien qué hacer con ella. **Hay muchos que no saben dónde están los límites entre reputación y marca.** Y la +marca tiene que ser el gran compromiso, la gran*

*promesa que una compañía hace a todos sus grupos de interés. Debes hacer esa gran promesa tangible. Es decir, si por ejemplo tú no cumples algo de lo que has prometido, eso debe tener consecuencias. Es más, yo que soy un firme creyente en la autorregulación, siempre digo a mis clientes que hay una escala de consecuencias donde tú puedes adoptar la menos exigente. “Señor cliente, no hemos hecho las cosas bien, le pido disculpas”. O ir a la más exigente, “señor cliente, no hemos hecho las cosas bien, le devuelvo el dinero”. Por tanto, la marca es fundamental en la medida que es el gran posicionamiento reputacional y ético, si me apuras, de la compañía.*

*Además, la marca tiene que ser algo tangible. Yo recuerdo, por ejemplo, cuando reposicionamos la marca de Bancaja, que en veintitantos años que llevo trabajando como consultor, en los que habré participado en no menos de 200 proyectos, aquél fue el que más me satisfizo. Bancaja elaboró, y eso era el compromiso Bancaja, 13 o 14 compromisos con sus clientes y otros tantos con sus empleados. Uno de sus compromisos era, por ejemplo, “Si usted va a sacar dinero del cajero y el cajero, porque esté en mantenimiento o por lo que sea, no se lo devuelve, nosotros le pagamos el doble de la comisión de un cajero de la competencia”. O aquel otro compromiso que afirmaba “Si los recibos, digamos, básicos del hogar, si usted no tiene saldo, no le devolvemos el dinero, se lo pagamos y le avisamos”. Eso es lo que yo llamo una promesa de una marca con reputación. Eso se puede hacer y, desde luego, se ha hecho más veces. Por tanto, **la marca, junto con la sostenibilidad, es algo muy importante.***

***“La cultura corporativa son unos valores que deben servir como pautas de actuación para los empleados y toda la gente que está por fuera de la empresa”***

*Por otro lado, tenemos la cultura corporativa, que es el aparato axiológico de la empresa. Son unos valores que deben servir como pautas de actuación, no necesariamente escritas, para los empleados e incluso, para toda la gente que está por fuera de la empresa, proveedores, etc....Y esto es como las familias. Si tus hijos ven, desde que son pequeños, cómo te comportas, cuál es la tu forma de proceder ante el otro, ellos actúan de una manera similar. Y la cultura*

*corporativa es algo similar para atraer el mejor talento, que es ahora una de las cuestiones más complejas, porque dice “aquí tenemos un 15% de paro todavía de gente que no estudia, ni trabaja, ni nada por el estilo. Y la gente lista, se la rifan las empresas”. Y el tema de **la cultura es una gran atracción del talento**, como tener también una cultura.*

*Yo siempre digo a mis alumnos que **una empresa tiene que tener valores profesionales y valores morales o valores éticos**. Por lo tanto, el tema de la justicia, el tema de la equidad no pueden ser un sermón de un cura un domingo. Eso se traduce en la meritocracia, en que no haya arbitrariedades retributivas, en que no haya brechas de género, en que las mujeres que quieran hacer carrera la puedan hacer, etc.,*

*Finalmente está la gobernanza o el gobierno corporativo. Eso es algo que está ya, tan absolutamente estudiado, fileteado, como para que nadie se pueda llevar a engaño y decir “bueno es que no teníamos un marco de comportamiento empresarial al que atenernos” eso podría servir en la primera mitad del siglo XX, pero en este momento no. **El gobierno corporativo es el otro gran intangible** y aquí puedes meter desde los consejos de administración, los conflictos de intereses, todo lo que quieras.*

Sin embargo, el problema para dar por consolidada la entrada en una nueva época es el estado, todavía no maduro, de la medición de los intangibles. No hay normas canónicas que aporten una valoración admitida por el consenso de los reguladores y la academia, aunque la realidad de las valoraciones de esos intangibles a la hora de fijar un precio final en la combinación de negocios (fusiones y adquisiciones) evidencia que el mercado acepta y valora a los intangibles como recursos que suman valor.

El concepto de activos intangibles no solo recoge el valor que aportan la marca, la reputación y la responsabilidad social al precio final de una compañía. La realidad de los intangibles es bastante más amplia y para que su aportación pueda ser recogida en la contabilidad de las empresas tienen que reunir una serie de requisitos. Solo cuando los intangibles sean admitidos en la contabilidad podríamos hablar de la mayoría de edad de estos recursos.

El Instituto de Análisis de Intangibles, hoy integrado en el Corporate Excellence, nació con la finalidad de demostrar que el valor de los intangibles gestionados por los departamentos de comunicación merecía ser reconocido por la contabilidad de la empresa.

“John Kendrick (1999) (citado por Seetharam y otros en *Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge Economy. Journal of Intellectual Capital*. 2002: 199) informa que en 1929 la ratio capital intangible versus capital tangible era 30:70, mientras que en 1990 el valor había cambiado a 63:37. [...]

”Baruch Lev realiza un estudio empírico con una muestra de 300 empresas analizando como fluctúa la ratio M/B (capitalización bursátil/valor contable) para el periodo 1973-1992. La ratio pasa de un nivel 0,811 a 1.692” (R. Moclús Guitart, A. Rodríguez Merayo, T. Torres Coronas, 2006: 21 y 22).

#### **5.3.1.2. Definiciones de los intangibles**

Según el plan general de contabilidad son activos intangibles aquellos activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica.

Qué tipos de activos intangibles existen.

“Se puede señalar tres tipos principales de activos intangibles: 1) los activos intangibles que lo son en el sentido contable del término, 2) los que potencialmente pueden llegar a serlo y 3) aquellos otros que a pesar de no poder ser clasificados como activos intangibles tienen un impacto en el valor de la empresa y comparten las principales características de los calificados por la contabilidad como intangibles.

##### **1) ”Los activos intangibles en el sentido contable del término.**

”Para que un activo pueda ser calificado como activo intangible debe cumplir diversos requisitos. Por obvio que puedan parecer, el primer requisito para que pueda contabilizarse como activos los activos intangibles es cumplir la definición de activo y esto aparta del sentido contable del término aquellos elementos intangibles de los que no se puede decir que son controladas por la empresa.



"Así por ejemplo las inversiones en capital humano de los trabajadores (por ejemplo, a través de su formación) no pueden considerarse un activo intangible, porque no pueden ser contralados por la empresa. Una vez lo posee, es el trabajador quien controla su propio conocimiento.

"Otro requisito es que cumplan los criterios de reconocimiento de los activos. Para ello, su valoración debe realizarse de forma fiable y ha de ser probable que se obtengan beneficios gracias a los intangibles que se reconozcan.

"Un tercer requisito es que los activos intangibles sean identificables. Para ser considerado identificables una primera posibilidad es que sean separables, es decir que se puedan vender, arrendar, o transmitir de cualquier otra forma distinta a su venta. En definitiva, se trata de que sean posibles formas de aprovechamiento por terceros de ese activo intangible.

"La otra posibilidad para que los activos intangibles sean considerados como identificables es que surjan de derechos contractuales, (como la adquisición de una marca a otra empresa, por ejemplo) o de la ley.

## 2) "Elementos que pueden llegar a ser a contabilizarse como activos intangibles

"Existen elementos capaces de generar beneficios económicos para la empresa que, sin embargo, no cumple los requisitos para ser calificados como activos intangibles que figura en la contabilidad, pero que en determinadas circunstancias pueden hacer que se acaben reconociendo en la contabilidad. Por ejemplo, las marcas generadas internamente en el seno de la empresa no se contabilizan, pero sí la contabilizará la empresa adquiriente en el caso de una compraventa.

"Otro ejemplo es el fondo de comercio generado internamente, que podría ser susceptible de contabilización tras una combinación de negocios

## 3) "Los otros activos intangibles

"Estos activos, aunque no tengan la calificación contable de activos intangibles, por no poder llegar a cumplir los requisitos para su contabilización, deben ser tenidos muy en cuenta determinados intangibles de importancia crucial para la empresa

”Por ejemplo, el capital humano, la clientela, la organización o el *Know-How*, el talento que dispone una organización, la confianza que suscita en los mercados, la reputación son, solamente algunos ejemplos de intangibles de gran impacto en la vida la empresa y a pesar de no estar recogidos en la contabilidad, es muy conveniente que la empresa se preocupe por cuánto pueden valer o si se van deteriorando con el paso del tiempo o determinados acontecimientos o si por el contrario su contribución a la valoración de la empresa se ve reforzado con el tiempo” (G. García Abad, 2016).

### 5.3.1.3. Normas europeas

“La llegada del año 2005 supuso un gran avance en el proceso de armonización de la información financiera en Europa, [...] porque ,a pesar de los esfuerzos realizados en nuestro país en años anteriores en distintos ámbitos profesionales, académicos y gubernamental el año 2005 puede considerarse uno de los primeros escalones en la etapa de adaptación a una nueva perspectiva informativa, cercana a los sistemas contables anglosajones y asentada en el objetivo de utilidad del marco conceptual (IASC 1989). [...]

”Hasta el 31 de marzo del 2004 el tratamiento contable de los activos intangibles estaba regulado por la NIC 38 de 1988, así como en otras normas directamente relacionadas con la NIC 36 (1998), sobre las pérdidas por deterioro de valor de los activos, incluido el fondo de comercio, así como la NIC 22 de 1988 dedicado al tratamiento contable de las combinaciones de empresas. [...]

”El 31 de marzo de 2004 se estableció un marco de referencia para el reconocimiento y valoración de los activos y tangibles: NIC 38 (2004), NIC 36 (2004) y NIIF 3 (2004). Puede decirse -según el profesor Leandro Cañibano- que todas estas normas recogen cambios significativos respecto a sus homónimas de 1988, permitiendo al IASB dar un paso más en su compromiso de convergencia con la normativa estadounidense. [...]

”Entre los cambios más destacados de la normativa se encuentran: 1) la eliminación del criterio de amortización para el fondo de comercio, así como para otros activos intangibles para los que se considera una vida útil indefinida, 2) la introducción de una definición mucho más clara del concepto de

“identificabilidad”, y, por último 3) la posibilidad de capitalizar proyectos de I+D en curso, procedentes de una operación de adquisición.

”Las normas aprobadas en el año 2004 se caracterizan por una mayor flexibilidad en el reconocimiento de los recursos intangibles. Sin embargo, los cambios son aún conservadores, si tenemos en cuenta que en el entorno económico actual, los activos materiales han dejado paso a lo intangible como principal fuente de generación de beneficios. La inversión en conocimiento, capital humano, innovación de nuevos productos, tecnología, redes de fidelidad con los consumidores, etc. son ejemplos de factores de naturaleza inmaterial que determinan el éxito empresarial pero que, con la regulación vigente son excluidos de los balances empresariales debido, entre otras causas, a las incertidumbres existentes respecto a la generación de beneficios económicos futuros. [...]

”Bajo este contexto, la información en la memoria o en los informes de capital intelectual, se presenta como alternativa para mejorar la información suministrada al inversor sobre los recursos y capacidades intangibles de la empresa. Desde sus orígenes, la propia NIC 38 ha recomendado informar sobre los recursos intangibles más significativos y controlados por la empresa pero que, por no cumplir con los criterios establecidos en la norma, no eran reconocidos en el balance de la sociedad. [...]

”Definición y criterios de reconocimiento

”La NIC 38 (2004, par.8) define un “activo intangible como todo aquel activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. [...]

”Junto a estas condiciones la NIC 38, (2004) incluye en su párrafo 21, dos más [...]:

- a) Que sea probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al activo fluyan a la entidad.
- b) Que el coste del activo pueda medirse de forma fiable.

”Para evaluar el grado de cumplimiento de estos dos últimos requisitos, la empresa recurrirá a hipótesis razonables y fundadas que representen de la mejor forma posible los beneficios económicos que se esperan obtener del activo a lo largo de su vida útil. [...]

”Sin el cumplimiento de las cuatro condiciones anteriores, los intangibles no podrán ser registrados como parte del patrimonio empresarial, reconociéndose como gastos del ejercicio todos los desembolsos incurridos para su atención. [...]

”Si tenemos en cuenta la definición de activo del marco conceptual para el cumplimiento del primero de los requisitos es necesario que el recurso intangible esté controlado por la empresa y puedan generar beneficios y económicos futuros. Asimismo, a fin de cumplir con las características recogidas en su definición, cualquier activo intangible debe ser identificable. [...] La NIC 38 considera, un activo como identificable cuando es separable o surge de derechos legales o contractuales. [...]

”Criterios de valoración por tipo de adquisición (NIC 38)

Tipo de adquisición	NIC 38 (2004)	PGC
Independiente a terceros	<b>Precios de adquisición</b> , incluyendo los costes adicionales directamente atribuibles a la preparación del activo para su puesta en marcha. Los gastos financieros pueden ser considerados como mayor valor del activo según el tratamiento alternativo recogido en la NIC 23 (1993)	<b>Precios de adquisición</b> , al que podrán imputarse todos aquellos gastos en los que se haya incurrido hasta la puesta en marcha del bien, incluyendo los gastos financieros de las fuentes de financiación utilizadas.
	<b>Valor razonable o valor simbólico</b> , según queda recogido en la NIC 20 (1994) El activo intangible y la subvención, podrán	<b>Valor venal</b> , definido como el valor que se presume estaría dispuesto a pagar un adquirente eventual, teniendo en cuenta el
Subvención oficial		

ser valorados por su valor razonable o por su valor simbólico. A este último, podrán añadirse los gastos adicionales incurridos para su puesta en marcha.

estado y el lugar en que se encuentre dicho bien. En el cálculo del valor venal debe tenerse en cuenta la situación de la empresa y la hipótesis de continuidad en la explotación del bien.

**Valor razonable del bien entregado** siempre que a) la transacción tenga un carácter comercial; y b) el valor razonable del bien entregado pueda medirse de forma fiable. En caso contrario, el activo adquirido quedará valorado por el valor neto contable del activo entregado.

El menor entre el valor de mercado del bien adquirido o el valor neto contable del bien entregado. Los gastos adicionales podrán incrementarse al valor del bien adquirido siempre que no exceda su valor de mercado.

### **Permuta de activos**

En el caso de adquisiciones de activos intangibles a cambio de instrumentos financieros, se utilizará el valor razonable de los activos financieros entregados como criterio de valoración.

En los casos de constituciones o ampliaciones de capital, el activo recibido a cambio de las acciones de la compañía deberá registrarse por la valoración realizada por expertos independientes y recogida en la escritura de constitución o ampliación de capital, siempre que la valoración no exceda el valor de mercado de dicho

**Procedentes de combinación de negocios**

Los activos intangibles procedentes de una combinación de negocios, podrán reconocerse por su valor razonable en el balance de la empresa adquirente siempre que a) sean identificables, y b) su **valor razonable** pueda medirse con fiabilidad

bien al cierre del ejercicio en que se produjo la operación.

Los activos intangibles identificables procedentes de una operación de adquisición, podrán reconocerse en el balance de la adquirente por un valor **en ningún caso superior al de mercado.**

**Internamente generados**

**Investigación:** Los desembolsos en actividades deberán cargarse a resultados del ejercicio. **Desarrollo:** Los desembolsos en actividades de desarrollo tendrán que capitalizarse, desde el momento en que se cumplan todos los criterios de éxito comercial, técnico y financiero dispuesto en la norma. Asimismo, solo podrán capitalizarse los costes directamente atribuibles, entre ellos los financieros, de acuerdo a la NIC 23.

**Investigación y desarrollo:** Los desembolsos en actividades de investigación podrán capitalizarse desde el momento en que se cumplan todos los criterios de éxito comercial, técnico y financiero dispuestos en la norma. Asimismo, podrán capitalizarse los costes directos e indirectos, exceptuando los financieros” (L. Cañibano y A. Gisbert, 2006: 5-20.).

#### **5.3.1.4. Nueva normativa europea (Deloitte)**

“Los activos intangibles son reconocidos cada vez más como los cimientos sobre los cuales se construyen las organizaciones exitosas; inclusive, en muchas ocasiones son la fuente de aquellos ingresos y retornos que hacen que se supere al promedio de la industria.

”Son un componente importante de las ventajas competitivas de las empresas y pueden estar basados en tecnología, mercadotecnia y posicionamiento estratégico o en la orientación de la relación con sus clientes.

“En enero de 2008 el IASB publicó la nueva versión de NIIF 3 Combinaciones de negocios junto con las modificaciones a la NIC 27 relativas a los cambios en las participaciones. Estas modificaciones entraron en vigor en los ejercicios iniciados con posterioridad al 1 de julio de 2009, de modo que, en general, las empresas están aplicando estos cambios en el ejercicio anual que comenzó el 1 de enero de 2010” (Deloitte, 2009: 7).

“La normativa sigue sin reconocer el valor monetario de los intangibles que forman parte del fondo de comercio, sin embargo, tímidamente, valora los intangibles cuando se produce combinación de negocios, como la adquisición de una empresa por otra, lo que no deja de ser contradictorio. Valen cuando se adquieren, no cuando forman parte de los activos totales de la empresa.

”El nuevo sistema, sin embargo, emite criterios para la valoración de unos intangibles, entre los que se encuentran algunos ligados a la función de comunicación, pero siempre dentro del marco de una combinación de negocios.

”Criterios sobre activos intangibles en el caso de adquisición de una empresa por otra”.

#### **”8.4.2. Activos intangibles**

”La adquirente debe reconocer, independientemente del fondo de comercio, los activos intangibles identificables adquiridos en una combinación de negocios. Un activo es identificable cuando cumple los criterios de separabilidad o contractuales-legales de la NIC 38.12 [NIIF 3 (2008).B31].

##### **”8.4.2.1. Criterio de separabilidad**

”Un activo intangible es separable, si puede separarse o disgregarse de la entidad y ser vendido, traspasado, cedido bajo licencia, arrendado e intercambiado, bien de modo individual, bien conjuntamente con un contrato relacionado o con un activo pasivo identificable con independencia de si la entidad tiene intención de hacerlo [NIC 38.12(a)]. Un activo intangible adquirido cumple el criterio de separabilidad si puede constatarse la existencia de transacciones de intercambio para dicho tipo de activo o un tipo similar, incluso aunque dichas transacciones sean infrecuentes y con independencia de si la adquirente interviene en ellas [NIIF 3 (2008).B33].

En el capítulo de anexos incluimos el ejercicio práctico realizado por Deloitte con ejemplos sobre el posible reconocimiento de activos intangibles.

El análisis de la normativa europea elaborado por Deloitte, recogido sustancialmente en el Anexo II, muestra lo lejano que se encuentran los intangibles, gestionados por la función de comunicación, de su acceso a las normas clásicas de la contabilidad, lo que no deja de ser un problema para la valoración justa y razonable de las empresas.

La contabilidad clásica da la espalda a la realidad del mercado que valora y en el supuesto de una adquisición está dispuesto a pagar más que lo que los libros de contabilidad certifican, lo que no deja de ser un atentado a uno de los objetivos de los principios contables, como es la ofrecer una imagen fiel de la empresa.

También se ignora, por parte de la actual normativa, que la economía ha dejado de ser industrial para convertirse en una economía de servicios y el modelo de negocios se orienta a dar primacía al conocimiento, al capital intelectual, sobre los bienes tangibles.

Desconocen las normativas contables que nos encontramos dentro de una nueva economía.

“Cuando hablamos de nueva economía, estamos hablando de un mundo en que las personas trabajan con su cerebro y no con sus manos. Un mundo en la que las tecnologías de la comunicación crean una competencia global -no solo para zapatillas de deportes u ordenadores portátiles- sino también para los préstamos



bancarios y otros servicios que se pueden empaquetar y enviar. Un mundo en que la innovación es más importante que la producción en masa. Un mundo en que la inversión compra nuevos conceptos o los medios para crearlos más que una nueva máquina. Un mundo en el que el cambio rápido es constante. Un mundo tan diferente que su nacimiento solo puede describirse como una revolución”<sup>21</sup>.

Consecuente con el valor que supone el conocimiento para una empresa son las investigaciones sobre el capital intelectual, un concepto que, según uno de los gurús de la teoría de los intangibles, el profesor Lev, resulta intercambiable con términos como intangibles, y capacidades de conocimiento.

#### **5.3.1.5. Proyecto MERITUM**

¿Cuáles son los elementos que componen el capital intelectual de una empresa?

Según el Proyecto MERITUM existen tres categorías de intangibles:

“CAPITAL HUMANO: El conocimiento que los empleados se llevan con ellos, cuando abandonan la empresa. Incluye el conocimiento, las habilidades y las experiencias de las personas. [...]

”CAPITAL ESTRUCTURAL: El conocimiento que queda en una empresa al final de un día de trabajo. Comprende rutinas y procedimientos organizativos, sistemas, cultura y bases de datos. [...]

”CAPITAL RELACIONAL: Este elemento engloba las relaciones externas de la empresa. Comprende parte del capital humano y estructural implicados en las relaciones de la empresa con sus públicos (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.) más las percepciones que estos grupos tiene de la compañía. Ejemplo de estos activos son imagen y reputación, lealtad y satisfacción del cliente, enlaces con proveedores, poder comercial, capacidad de negociación con instituciones financieras y actividades medioambientales (Monclús et al: 2006, 30-31).

---

<sup>21</sup> Referencia: Encyclopedia of the New Economy (Ref: <http://hotwired.lycos.com/special/ene/>). Desaparecida.

#### 5.3.1.6. Brand Finance Gift

Según Brand Finance. Global Intangible Finance Tracker (GIFT), editado por Corporate Excellence en 2017, los activos intangibles pueden agruparse en tres amplias categorías:

“Derechos, relaciones y propiedad intelectual.

”Derechos. Alquileres, acuerdos de distribución, contratos laborales, pactos acuerdos de financiación, contratos de suministros, licencias, certificados, franquicias.

”Relaciones. Fuerzas de trabajo preparadas, relaciones con consumidores y distribuidores.

”Propiedad intelectual. Patentes, derechos de autor, marcas comerciales tecnología patentada-fórmulas, recetas especificaciones formulaciones, programas formativos, estrategias de marketing, técnicas artísticas, bases de datos de consumidores, estudios demográficos, resultados de pruebas de producto -conocimiento del negocio-, tiempos de espera de proveedores, información de precios y costes, secretos comerciales y consejos práctico.

”A veces los intangibles ocultos tienen más valor que los intangibles declarados, en esta categoría se incluyen los activos generados internamente, la normativa vigente no permite que estos activos ocultos se incluyan en balance financiero, cuando ellos son una de las causas de la diferencia entre el valor en libros y el valor en bolsa de una empresa” (Brand Finance Institute, 2017: 4).

”La situación mejora cuando en 2001 la IFRS3 en Europa y la FAS141 en Estados Unidos comienzan a exigir a las compañías que los activos intangibles procedentes de una absorción -incluyendo intangibles relacionados con el mercado y los consumidores-, clasificándolos en cinco categorías en vez de aglutinarlos bajo el término “plusvalías” (Brand Finance Institute, 2017: 5).

## Categorías de activos intangibles según la IFRS3

Intangibles relacionados con el <i>marketing</i>	Intangibles relacionados con los clientes	Intangibles basados en contratos	Intangibles basados en la tecnología	Intangibles relacionados con el ámbito artístico
Marcas y nombres comerciales, marcas de servicio, marcas colectivas, marcas con certificación, imagen comercial (color, forma, diseño del embalaje), periódicos, dominio web, nombres, acuerdos de no competencia.	Listas de clientes, cartera de pedidos o de producción, contratos de consumo y relaciones con los consumidores, relaciones no contractuales con consumidores.	Licencias; contratos de <i>royalties</i> ; acuerdos de moratorias; contratos de publicidad, construcción, gestión servicio o distribución; permisos, contratos de franquicia; derechos de explotación y emisión; derechos de uso como perforación, agua, aire, minerales, tala de madera y rutas establecidas; contratos de mantenimiento, como pueden ser los servicios hipotecarios; contratos laborales.	Tecnología patentada, software informático y esquemas de trazado, tecnología sin patentar, bases de datos, secretos comerciales como fórmulas, recetas o procesos secretos.	Obras, óperas y ballets; libros, revistas, periódicos y otras obras literarias; piezas musicales como composiciones, letras de canciones y sintonías comerciales; dibujos y fotografías; material audiovisual o videográfico incluyendo películas, música, vídeos, etc.

Fig. 10. Categorías de activos intangibles según la IFRS3. Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo GIFT.

El hecho de no inclusión en el balance de los activos generados internamente produce un desequilibrio en la imagen real de la compañía y como señala David Haig, CEO de Brand Finance en su informe anual, GIFT 2017

“nuestros análisis muestran que el nivel de insatisfacción de los analistas e inversores sobre la falta de información de los intangibles es el mismo-incluso más que el que había en 1997. El estudio muestra claramente que los lectores de informes financieros más importantes exigen una evolución en la forma que se registra y reportan los activos intangibles” (David Haig, 2017: 8).

Un dato que completa la situación es el aportado por el análisis del Financial Reporting Council, según el cual

“los directores financieros tendían a informar a la baja sobre los tangibles adquiridos. Esto podía ser debido a que cada activo identificado requeriría la valoración de un especialista y un test de amortización o deterioro posterior.

”En el argot de los analistas se habla de intangibles cenicientas refiriéndose a los intangibles generados internamente y los intangibles adquiridos revaluados y que están esperando ser invitados al baile del reporting financiero” (Haig, 2017: 9).

Se está produciendo un drástico cambio en la certificación de los evaluadores. En abril de 2017

“el Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS), la Association of International Certified Professional Accountants (AICPA) y la American Society of Appraisers (ASA) lanzaron una nueva certificación para evaluadores, el Certificate in Enterprise and Intangible Valuation (CEIV). El SEC recomienda que los valores que aparezcan en las cuentas reguladas por el SEC deberían ser analizadas y aprobadas por un evaluador acreditado con el certificado CEIV” (Haig, 2017: 11).

“La contabilidad de intangibles es la gran olvidada en el reporting financiero, ya que los reguladores se han centrado mayoritariamente en el leasing, otro derecho de uso invisible que acabará por incluirse en el balance contable y en proyectos financieros que han recibido una cantidad desproporcionada de tiempo y esfuerzo en comparación con otras áreas contables. Lo cierto es que ya sea reconociendo los intangibles o revelándolos, el reporting tiene que reducir la

brecha entre el valor del mercado y el valor del balance para que los informes financieros sean aptos para cumplir su propósito”. (D. Herbinet, 2017: 14).

La contabilidad de marca en el Reino Unido empezó en 1987 cuando el gran Metropolitan incluye el coste de la marca Smirnoff en su balance financiero.

La contabilidad de marca tiene dos orígenes:

“En primer lugar, a raíz del problema de contabilizar la plusvalía y los activos tangibles e intangibles obtenidos al adquirir otra compañía y, en segundo lugar, por el deseo de algunas compañías de reflejar en sus balances financieros el valor (como oposición al coste) de sus activos. [...] no es lógico permitir que solo los activos adquiridos se muestren en los informes financieros. Existe una oportunidad para los evaluadores de demostrar, para satisfacción de los reguladores, la fiabilidad de las valoraciones y promover que los balances financieros, especialmente en compañías de servicios, reflejen los activos subyacentes del negocio” (D. Tweedi, 2017: 13,14).

Un caso digno de ser citados es el protagonizado por

“Los grupos internacionales como WPP y Publicis, propietarios de agencias de publicidad líderes que dominan la industria de los servicios de publicidad y marketing, son empresas cotizadas que deben informar a los mercados y a los grupos de interés sobre su rendimiento, incluyendo el valor de las marcas de su agencia. Estos grupos han sido pioneros en el reporting de intangibles al incluir de manera periódica sus marcas como activos en el balance financiero” (Janet Hull, 2017: 16).

#### **5.3.1.7. El problema metodológico**

Una descripción de las metodologías que se utilizan para la medición de los intangibles, concretamente de la Marca y de la Reputación, invita al pesimismo en cuanto al desarrollo de un sistema consensuado de métricas.

Gabriela Salinas, en su libro “Valoración de Marcas”, llevó a cabo un estudio exhaustivo del frondoso mapa de la valoración de marcas. A continuación, realizamos una síntesis del trabajo de Salinas.

“En principio hay que diferenciar entre enfoques, proveedores y modelos. Los enfoques se refieren a tres formas generales de valoración económica de cualquier tipo de activos, los modelos se refieren a relaciones específicas entre variables que determinan el valor de la marca. En general han sido diseñadas por un proveedor comercial o académico y se diferencian por la utilización de distintas variables o relaciones entre variables y los modelos se enmarcan en tres enfoques generales de valoración de marcas.

”Enfoques generales de valoración de marcas:

1. Enfoque de coste
2. Enfoque de mercado
3. Enfoque de ingresos/Beneficios [...]

”1. Enfoque de coste [...]

- 1.1. ”Coste histórico de creación [...]
- 1.2. ”Coste de reposición/reemplazo [...]
- 1.3. ”Coste de reproducción/recreación/replicación [...]
- 1.4. ”Capitalización de gastos atribuibles a la marca [...]

”2. Enfoque de mercado [...]

- 2.1. ”Comparación de transacciones de ventas [...]
- 2.2. ”Ahorro de *royalties* [...]

3. ”Enfoque de ingresos/beneficios [...]”Métodos directos [...]

- 3.1.1. ”Prima de precio [...]
- 3.1.1.1. ”Análisis conjunto [...]
- 3.1.1.2. ”Análisis hedónico [...]
- 3.1.2. ”Ahorro de royalties [...]

- 3.1.2.1. "Método basado en fortaleza de marca y comparables de mercado [...]
- 3.1.2.2. "Método del excedente del margen operativo [...]
- 3.1.2.3. "Formula Knoppe [...]
- 3.1.2.4. "Análisis de clúster [...]
- 3.1.2.5. "Otros Benchmarks de Kleineideman. Kuebart y Contractor [...]
- 3.1.3. "Análisis de direccionadores de demanda/fortaleza de marca [...]
- 3.1.4. "Comparación de márgenes operativos con competidores relevantes [...]
- 3.1.5. "Comparación de beneficios operativos con competidores relevantes [...]
- 3.1.6. "Diferencias de flujos de caja con compañía comparables [...]
- 3.1.7. "Análisis funcional o "benchmarking funcional" [...]
- 3.1.8. "Comparación con los beneficios teóricos del producto genérico [...]
- 3.1.9. "Flujos de caja libres menos retornos requeridos de otros activos diferentes a marca [...]
- 3.1.10. "Valoración de la compañía menos el valor de los activos tangibles netos [...]
- 3.1.11. "Excedentes del margen [...]"
  - 3.1.11.1. "U.S. Revenue Ruling 68-609 [...]"
  - 3.1.11.2. "Intangibles Scoreboard de Baruch Lev [...]"
  - 3.1.11.3. "Análisis del retorno requerido sobre la inversión [...]"
- 3.1.12. "Valor presente neto de los flujos de caja marginales [...]"

### 3.1.13."Opciones reales [...]

#### 3.1.13.1."Modelo binomial [...]

#### 3.1.13.2."Modelo de Black-Scholes [...]

### "Métodos y proveedores de valoración de marcas [...]

#### 1. "Absolute BRAND [...]

#### 2. "AC Nielsen [...]:

##### 2.1."AC Nielsen Brand Balance Sheet [...]

##### 2.2."AC Nielsen Brand Performance [...]

#### 3. "AUS Consultants [...]

#### 4. "Modelo de valoración de Bekmeier-Feuerhah [...]

#### 5. "BBDO [...]

##### 5.1."Brand Equity Evaluation System [...]

##### 5.2."Brand Equity Evaluation Evaluator□ [...]

##### 5.3."Brand Equity Valuation for Accounting [...]

#### 6. "Brandient [...]

#### 7. "BrandEconomics [...]

#### 8. "Brand Finance [...]

#### 9. "BrandMetrics [...]

#### 10. "Conсор [...]

#### 11. "Método de valoración de marcas Damodaran [...]

#### 12. "Financial World [...]

#### 13. "FutureBrand [...]



14. "Modelo de valoración de Marcas Avanzado (GfK-PwC-Sattler) [...]
15. "Modelo de Motameni y Shahrokhi: Modelo de valoración de capital marca global (Global Brand Equity Evaluation Model) [...]
16. "Goldmarks [...]
17. "Modelo Herp [...]
18. "Houlihan Advisors [...]
19. "Metodología propuesta por Hirose et al. (2002) [...]
20. "Intangible Scoreboard de Baruch LEV [...]
21. "Icon Brand Navigation: Brand Rating [...]
22. "Intangible Business [...]
23. "Intellectual Capital [...]
24. "Interbrand [...]
  - 24.1."Modelo de Anualidad (múltiplos) de InterBrand [...]
  - 24.2."Memoria de descuentos de flujos [...]
25. "Modelo de Múltiplos de Kern (Kern x-times Model). [...]
26. "Lippincott Mercer: Strategic Brand Assessment [...]
27. "Millward Brown Optimor [...]
28. "Prophet [...]
29. "Modelo Repenn [...]
30. "Modelo hedónico de Sander [...]
31. "Modelo de Sattler [...]
32. "Semion [...]
33. "Modelo de movimientos bursátiles de Simon y Sullivan [...]

34. "Villafañe y asociados: modelo de equilibrios competitivos [...]
35. "Trout Partners [...]" (Gabriela Salinas, 2007: 75-262).

Por otra parte, las métricas de la reputación ofrecen un panorama no tan rico como el descrito, pero también aporta una variedad de ofertas

En la publicación del Corporate Excellence de Carreras, Alloza y Carreras, Reputación Corporativa, se resumen los cuatro tipos de las métricas reputacionales.

1. "Métricas de reputación objetivas:
  - Los Rankings de Reputación Corporativa
  - Índice de Reputación (Cravens et al. 2003)
  - Índice Merco (Villafañe 2004)
2. Métricas reputación, según el grupo de interés
  - 2.1. Métricas reputación racional.
    - *RQ Reputation Quotient* (Fombrun et al. 2007)
    - "Del *Reputation Quotient* La escala del RepTrak™" (Alloza y Martínez 2007)
    - Reputación basada en el cliente (CBR) (Walsh y Bearty 2007)
    - Escala de carácter corporativo (Davies et al 2004)
    - Escala formativa de Helm (Helm, 2005)
  - 2.2. Métricas Reputación Global
    - La escala de reputación percibida (Brown,1995)
    - El RepTrak Pulse (Ponzi et al 2011)
    - La Reputación de Highhouse (S. Highhouse, A. Broadfoot, J. E. Yugo, 2009)
    - La Reputación bifactorial (Schwaiger, 2004)
3. Otras escalas
  - La escala de Prestigio externo percibido (Mael y Ashforth,1992)
  - La escala de Credibilidad corporativa (Newell y Goldsmith,2001)
  - La escala de desconfianza institucional (Adams et al; 2010)" (Carreras et al., 2013: 349).

La lectura de la anterior información invita a la reflexión y a la desconfianza. Una desconfianza que es el principal obstáculo para avanzar en la determinación del valor de los intangibles como sumando del valor final de una

compañía, lo que unido a una visión clásica de la marca, al considerarla como un activo unido a la compañía, entorpece la tarea de reconocer el valor económico de la marca. La entrevista con el abogado **Daniel García-Pita, ex-socio de Garrigues**, consejero independiente en varias compañías es muy ilustrativa.

### **Opinan los expertos: una conclusión**

#### **Daniel García-Pita, ex-socio de Garrigues:**

##### ***“La marca, es muy difícil de valorar”***

*“Los intangibles son de dos tipos, los financieros y los no financieros. Los financieros son relativamente sencillos de valorar... En cuanto a **la marca, es muy difícil de valorar**. Es un reto muy subjetivo. **La compañía no puede hacer la autovaloración de su marca.***

*“Las marcas no se venden... Apple no va a vender su marca. Está ya incluida en el valor del negocio.*

*“En las compañías que cotizan en bolsa, que es donde tiene valor esa información, (el valor de la marca) eso no funciona de esa manera. En las compañías que cotizan en bolsa las posibilidades de crecimiento se miden en comparación con el sector, con el pasado, etc. Hay una serie de parámetros que los financieros hacen y ahí la marca está incluida.*

***“Lo que se valora en la bolsa es la capacidad de generar beneficios en el futuro y la capacidad de generar beneficios es consecuencia de sus bienes tangibles y de sus bienes intangibles...”***

*“Cuando un banco compra a otro banco valoras la marca, el talento... en función de lo que eso supone de capacidad de generar beneficio. Por ejemplo, en un banco tienes unos tipos que son muy prudentes, son unos banqueros con mucha experiencia en un mercado muy competitivo como es ese, así que tú presumes que ese banco –que está muy bien gestionado- ganará más dinero en el futuro, o incurrirá en menos pufos en el futuro”.*

#### 5.3.1.8. Hacia un reporting específico

“Brand Finance realiza un análisis ilustrativo a nivel de empresas e industrias mediante el cual se asigna el valor intangible total a cada uno de las cinco categorías de activos intangibles: *marketing*, contratos, clientes, tecnología y arte. A los efectos del análisis, se asume que el 10% del valor intangible de cada una de las empresas se asocia a la plusvalía. El resto de las clasificaciones de los activos intangibles se basa en distintos estudios sobre la Asignación del Precio de Compra (APC) al mismo tiempo que se emplea la base de datos interna sobre los APC de Brand Finance.

”Se adoptan clasificaciones similares para sectores comparables. Por ejemplo, en la industria de alimentación y bebidas se han empleado clasificaciones similares a las del sector de productos de consumo, según la enumerado anteriormente.

”El valor intangible total de cada empresa se divide entre las categorías de activos intangibles ya señalados con el fin de calcular el valor absoluto de activos intangibles de cada categoría.

”A pesar de que se trata de un ejercicio meramente ilustrativo y se necesitaría un estudio más profundo para asignar con exactitud el valor intangible total a cada tipología de activo intangible, el análisis ofrece una indicación sobre cuál es el valor intangible de cada sector -ya esté en su mayoría relacionado con el *marketing* y las marcas, la tecnología y las patentes, el cliente o el valor contractual-” (Brand Finance Institute, 2017: 56).

### Ejemplo ilustrativo de la división de intangibles específicos

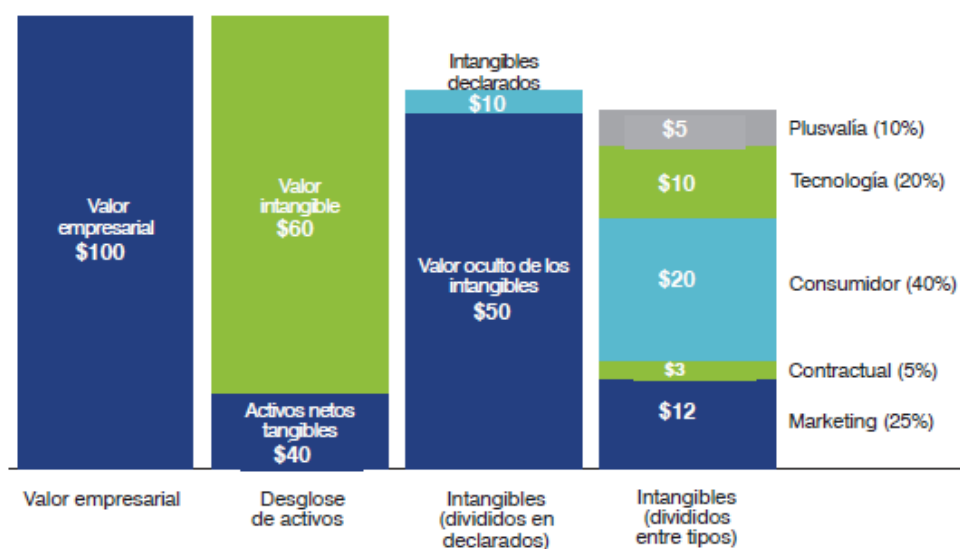


Fig. 11: “Ejemplo ilustrativo de la división de intangibles específicos”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker.

Sector	Marketing	Contractual	Customer	Technology	Artistic	Goodwill
Automotriz	20%	0%	60%	10%	0%	10%
Banca	20%	5%	65%	0%	0%	10%
Biotecnología	20%	0%	20%	50%	0%	10%
Construcción	25%	10%	35%	20%	0%	10%
Productos de consumo	50%	5%	30%	5%	0%	10%
Seguros	10%	0%	80%	0%	0%	10%
Internet	25%	5%	40%	20%	0%	10%
Fabricación	15%	20%	25%	30%	0%	10%
Medios	35%	0%	50%	5%	0%	10%
Minería	35%	0%	55%	0%	0%	10%
Petroleras	5%	20%	55%	10%	0%	10%
Farmacéuticas	30%	10%	30%	20%	0%	10%
Energía y servicios	10%	35%	45%	0%	0%	10%
Venta al por menor	30%	30%	20%	10%	0%	10%
Servicios	10%	15%	35%	30%	0%	10%
Telecomunicaciones	15%	30%	40%	5%	0%	10%
Transporte	10%	40%	35%	5%	0%	10%
Venta al por mayor	10%	35%	30%	15%	0%	10%

Fig. 12: Hacia un reporting específico. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup> · Global Intangible Finance Tracker.

# Hacia un reporting específico

## Marketing

Valor de la marca según sector - USD bn

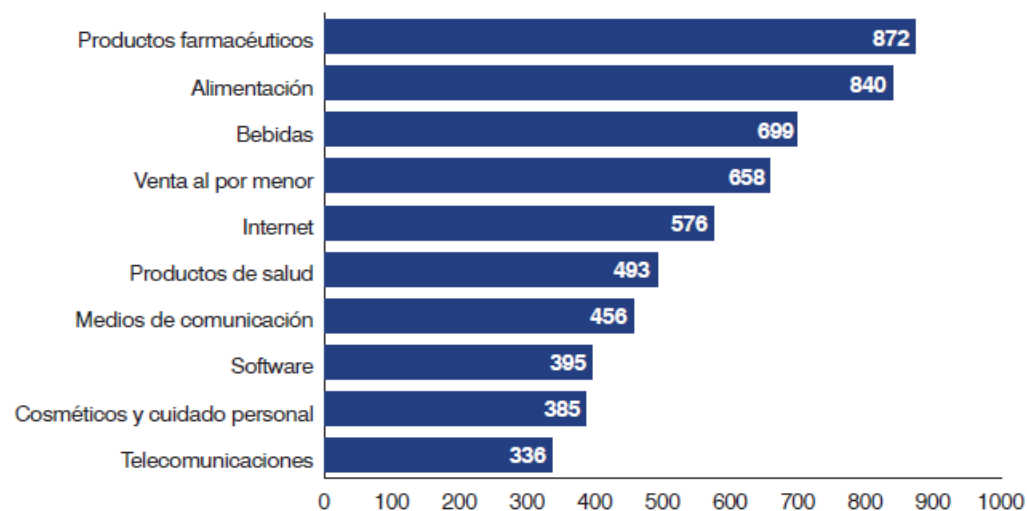


Fig. 13: Hacia un reporting específico. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker.

Valor de la marca según compañía

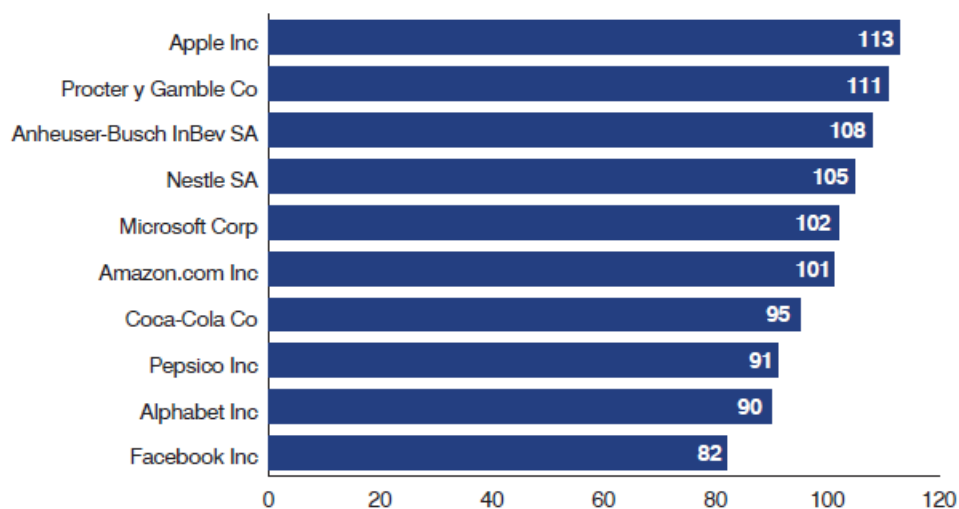


Fig. 14: Valor de la marca según compañía. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker.

## Contractual

### Valor contractual según sector

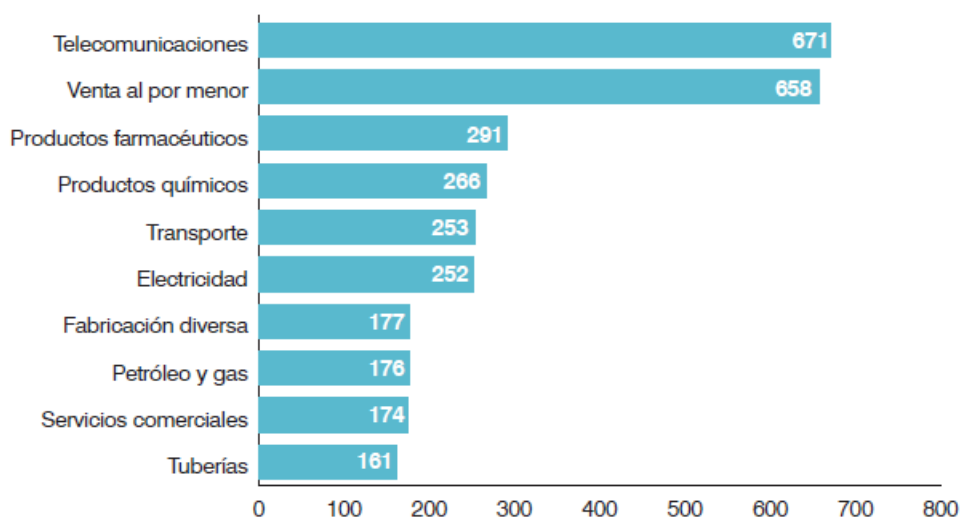


Fig. 15: Valor contractual según el sector. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker.

### Valor contractual según la compañía

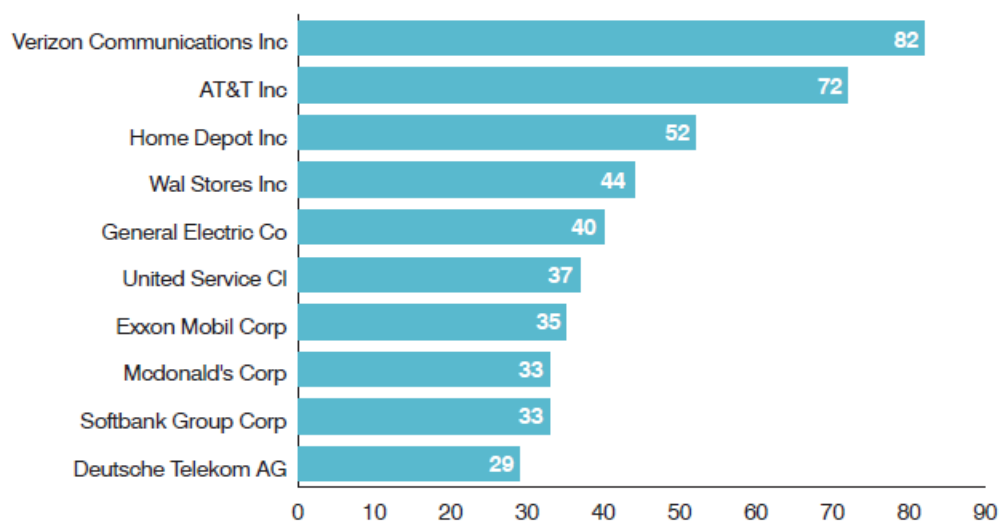


Fig. 16: Valor contractual según la compañía. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker.



## Consumidor

### Valor del consumidor según sector

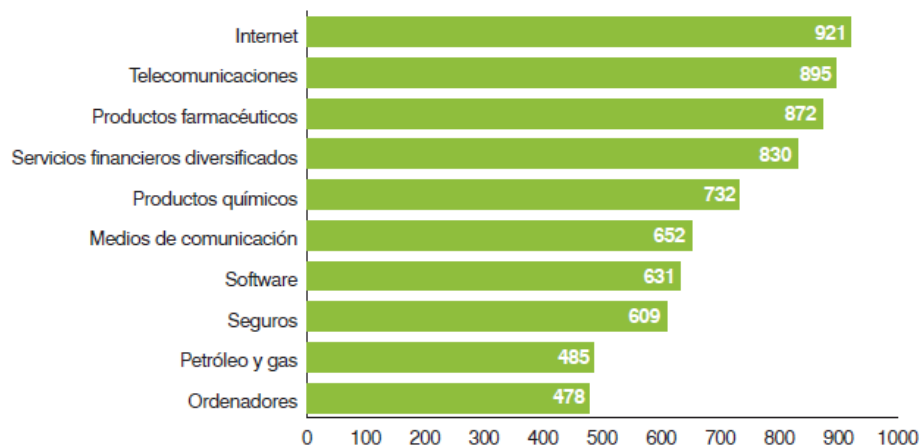


Fig. 17: Valor del consumidor según el sector. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker.

### Valor del consumidor según compañía

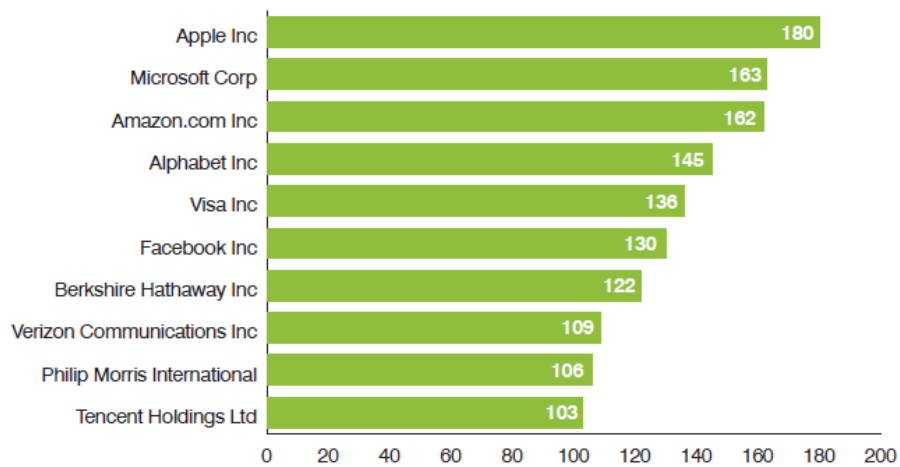


Fig. 18: Valor del consumidor según compañía. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker.

## Tecnología

### Valor de la tecnología según sector

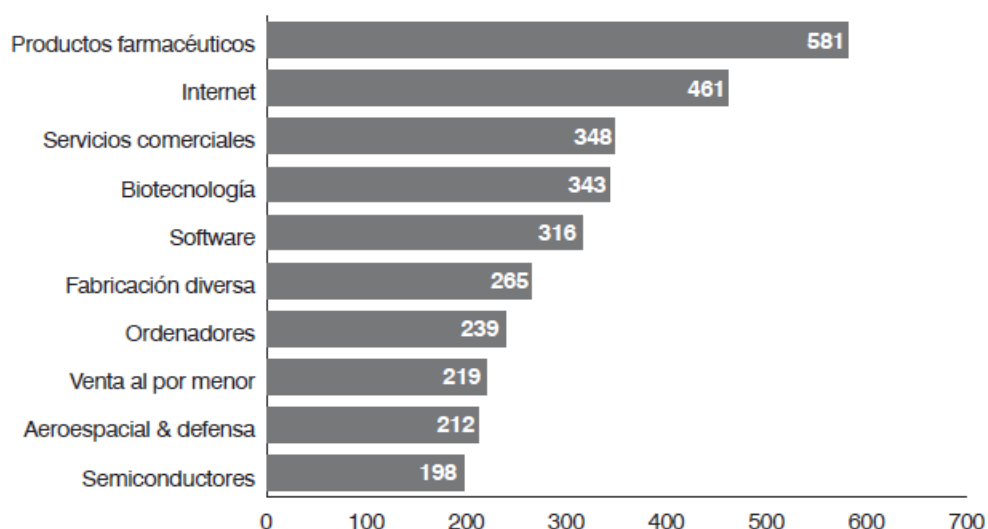


Fig. 19: Valor de la tecnología según el sector. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup>Global Intangible Finance Tracker.

#### 5.3.1.9. Nueva legislación española sobre información no financiera. La Ley de 28 de diciembre de 2018

Sin caer en la fácil tentación de calificar como histórica la Ley de 28 de diciembre del 2018, sí se puede decir que esta norma va a introducir un elemento nuevo en la información que las empresas venían distribuyendo. Las corporaciones habían empezado a dar pasos importantes en la nueva contabilidad, hecho patente en el triple documento informativo que se había extendido con generalidad, pero, de forma subyacente, en la conciencia de los directivos se valoraba la información sobre los aspectos no financieros como una moda o como un instrumento de mejora de la imagen. Ahora, a partir de la ley 28/12/2018 la información de los aspectos no financieros es una obligación societaria y como ocurría con los documentos contables, la norma establece que los consejeros avalen con su firma los documentos en los que se recoge la información sobre diversos aspectos de la información no financiera. Pero la ley no se ha conformado con establecer nuevas obligaciones corporativas, va más allá, y en el preámbulo apuesta por la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la

protección del medio ambiente. El legislador consagra a la transparencia como requisito necesario para la consolidación de un mundo empresarial transparente en el marco de una economía que se construye desde los valores de la justicia social y la sostenibilidad del sistema.

El hecho significativo es que actividades no financieras, es decir, intangibles, son recogidas obligatoriamente en los documentos contables, lo cual abre el camino para que esos activos intangibles (marca y reputación fundamentalmente) sean reconocidos como elementos relevantes en la aportación de valor al valor de la compañía. Seguramente habrá que establecer un mecanismo parecido al que crea la Ley del 28 de diciembre para su valoración externa, aunque no sería extraño que las auditoras iniciaran el camino de convertir lo intangible en tangible.

### **5.3.2. La marca corporativa**

La construcción y la gestión de la marca corporativa se encuentran en territorio fronterizo entre el *marketing* y la comunicación corporativa.

Su localización (discutida) en el territorio de esta última está apoyada en la distinción entre comunicación de producto y comunicación del productor,

“ya que esta comunicación del productor o corporación productora se compromete personalmente como entidad social ante los interlocutores que, en el mismo ámbito, la actividad social productiva se encuentra. Es, pues, un caso evidente del sistema de interacción comunicativa que ejerce una mediación al interior de un sistema de interacción social, para aquellos procesos que persiguen un ajuste social entre productores o entre productores y ciudadanos en torno a relaciones, valores y actividades que les comprometen en su cualidad de interlocutores (agentes sociales); pero por ser una interacción comunicativa, se ve a su vez mediada por quienes participan, comprometen su cualidad de personajes (actores) dignos de credibilidad, y sus cualidad de sujetos de interacciones ecológicas que aspiran a la adaptación y dominio del entorno material y humano” (José Luis Piñuel, 1977: 93).

Definir el concepto de marca corporativa exige delimitarlo, marcar las fronteras con otros similares.

### 5.3.2.1. Marca corporativa *versus* de producto

	Marca de producto	Marca corporativa
Alcance y escala	Un producto o servicio, o un grupo de productos, íntimamente relacionados.	Toda la empresa, incluida la corporación y todos los grupos de interés.
Origen de la identidad de marca	La imaginación de los publicistas con datos de estudios de mercado.	La herencia de la compañía, los valores y creencias comunes de sus miembros.
Público	Los clientes.	Múltiples grupos de interés (empleados y directivos, clientes, inversores, ONG, socios y políticos).
Responsabilidad	Jefe de marca de producto y personal, departamentos de publicidad y ventas.	Consejero delegado o equipo directivo, por lo general de los departamentos de marketing, comunicación corporativa, recursos humanos, estrategia y, en ocasiones, diseño o desarrollo.
Horizonte de planificación	Vida del producto.	Vida de la compañía.

Fig. 20: Marca corporativa *versus* de producto Fuente: *Esencia de Marca* (Hatch y Schultz).

En el mercado se produce una cierta confusión. No están tan claros los límites de la marca corporativa y la marca producto como la que propone el cuadro anterior. Hay compañías que utilizan la marca corporativa en los procesos de venta, actuando como marca-paraguas que cubren las marcas de productos, dándoles coherencia y respaldo. Por el contrario, hay compañías que utilizan la marca producto asumiendo la marca corporativa una notoriedad débil. Los ejemplos son numerosos Telefónica, Vodafone, Sony, Honda, Mitsubishi, Samsung, Nike, BBVA, Santander... En estos casos la fuerza de venta, el atractivo para el consumidor la da la marca corporativa, no el producto que comercializa, la marca corporativa arroja a las marcas con su historia, que es experiencia vivida, por su oferta de seguridad y en crisis de producto, caso Volkswagen, la marca corporativa y la reputación permitieron la superación de

la crisis en pocas fechas y cerrar el año con un aumento de ventas no despreciable. La marca corporativa da confianza al consumidor sobre un producto nuevo, ejerciendo de paraguas en el difícil campo de la competencia.

La marca corporativa colabora en la diferenciación de los productos que en sí mismo son copiables, porque al producto le cubre con su historia, con su experiencia, con el talento reconocido, por su cultura diferenciadora.

Un ejemplo lo proporciona el tratamiento que dan los medios convencionales y digitales al anunciar, por ejemplo, la llegada de una empresa a una ciudad, no dicen que ha llegado el Megane, sino Renault, o que ha abierto sus puertas el iPad, sino Apple. El valor comunicativo descansa en estos supuestos en la Marca Corporativa. El caso paradigmático de este movimiento lo representa Mercadona cuyo éxito no se basa en los productos que vende, en gran parte marcas blancas, sino en una combinación de precios bajos y una oferta que responde a las necesidades de la mayoría de los consumidores, con una especial atención a las minorías. Resulta curioso que la marca Mercadona se ha gestado con un buen hacer comercial, sin ningún uso de la publicidad. El valor comunicativo de la marca corporativa resulta incuestionable.

El problema estriba, según Gabriela Salinas, “en la imposibilidad de asignar un determinado flujo de caja cuando la marca no está asociada a ningún tipo de producto” (Salinas, 2007: 325-326).

¿Habrá que esperar a que se produzca una venta de Mercadona para saber cuánto ha pagado el comprador por la adquisición de la Marca?

¿Cuánto vale la marca del Corte Inglés? ¿No es posible calcular los flujos de caja que el nombre genera por sí, por ejemplo, en el creciente mundo de los turistas que tienen entre uno de los objetivos al venir a España es comprar en el Corte Inglés?

El riesgo, a veces, es la imposición del producto a la marca, sobre todo cuando la marca es débil. Contare una anécdota personal.

Creado el BBV, resultante de la fusión entre los Bancos de Bilbao y Vizcaya (la primera fusión bancaria que se realizó en España) la misión que se encargó al

departamento de Comunicación fue lograr la notoriedad que tenían los dos bancos antes de la fusión (había que contar que una fusión 1+1 no es 2, sino un poco más de 1) e introducir en la conversación el termino BBV. Contábamos con la baza que nos proporcionaba el impacto mediático de la operación, pero la noticia de fusión no dejaba de ser un hecho más que el tiempo con su velocidad barrería pronto, también se contó con la rápida transformación de las oficinas con una simbología nueva, pero la mayoría de la población no reconocía la personalidad y la identidad del nuevo banco. Las campañas de publicidad, según nuestros análisis, no tenían capacidad para conseguir rápidamente introducir el nombre y la marca en el imaginario colectivo.

En aquel entonces en España había una sola televisión con dos canales, el canal de la 1 copaba casi el 80% de la audiencia y el volumen de publicidad emitida era tan alta que mermaba la capacidad de las campañas de publicidad para dar a conocer una marca. Ello nos llevó al patrocinio del programa más visto, El Precio Justo, un patrocinio en el que participábamos activamente con una serie de premios atractivos. El éxito fue completo, el banco recuperó los estándares de notoriedad anteriores a la fusión, pero aquí viene el riesgo que supone forzar el conocimiento de una marca cuando está en construcción o es débil. Paseando una noche por la villa de Cedeira capté la siguiente conversación entre una madre y su rapaz “Madre, mira el Banco de El Precio Justo”. Durante algún tiempo fuimos el banco del programa que dirigía Joaquín Prat, pero también éramos el banco más conocido del sistema financiero. La reputación vino después, como consecuencia de un ejercicio doble: integración de los valores que aportaban las marcas fusionadas y las experiencias ofrecidas al consumidor

“Las Marcas corporativas, como la de Nike, representan la forma en que una empresa se distingue de la competencia, pero también, da la bienvenida a inversores, empleados potenciales y clientes a la empresa y les hace sentir que forman parte de ella. La diferenciación y la sensación de pertenencia que aporta la marca corporativa son las raíces del valor de la marca.

”Las marcas corporativas de éxito, como las que ha levantado BMW delimitan fronteras y reclaman territorios que significan inclusión y exclusión y eso genera la ventaja doble de la diferenciación y pertenencia. Esa delimitación y

reclamación de territorio, junto con la capacidad para expresar valores y estilos, integra a las marcas en las actividades diarias y llenas de significado de las personas que componen la empresa y el reconocimiento de su integración en la vida cotidiana, deriva en lo que, tal vez, sea la característica más importante de las marcas: que el significado de una marca lo producen y distribuyen entre las personas a las que afecta. Es decir, gracias a los actos personales llenos de significado -lo que los estudiosos del tema conocen como simbolismo- las marcas corporativas adquieren un poder que mejora el valor de mercado de su empresa” (M. J. Hatch y M. Schultz, 2008: 45-50).

“El experto en *marketing*, Sydney J. Levi, fue uno de los primeros en describir el papel del significado en la respuesta humana ante las marcas y su simbolismo diciendo que “la gente no solo compran cosas por lo que pueden hacer, sino por lo significan”<sup>22</sup> y aunque Levi se refería a las marcas de producto, su enfoque en los símbolos y el significado también es aplicable a la marca corporativa” (Hatch y Schultz, 2008: 52).

#### 5.3.2.2. Marca y reputación

La marca es una promesa y un símbolo que expresa la identidad de una compañía. Es propiedad de la compañía

La reputación es un

“sumatorio de intangibles. Es decir, un conjunto de valores positivos -como, por ejemplo, la honradez, la calidad, el liderazgo- que se atribuye a una organización, son pacíficamente compartidos por amplios sectores de la sociedad y surgen de las percepciones también positivas que sobre esta organización tienen el conjunto de grupos de interés que están vinculados a ella, como resultado de una relación satisfactoria” (Gutiérrez, y Rodríguez, 2014: 118).

Fombrun define la reputación como “la unión racional que los stakeholders tienen con una compañía. La imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*” (Charles J. Fombrun, 1996).

---

<sup>22</sup> Levy, S. J. (1959): “Symbols for sale”, *Harvard Business Review*, julio, agosto, pp. 117-124.

A diferencia de la marca, la reputación no pertenece a la empresa. Se tiene porque los públicos se la dan, se la otorgan a la empresa. La reputación es lo que se dice la gente de un concreto agente social.

La reputación de la marca.

“La reputación de marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en estos valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporciona una experiencia positiva y su relación con ella” (Justo Villafañe, 2004: 46).

Villafañe resumen en el siguiente cuadro el camino de la promesa que es la Marca a la Reputación.

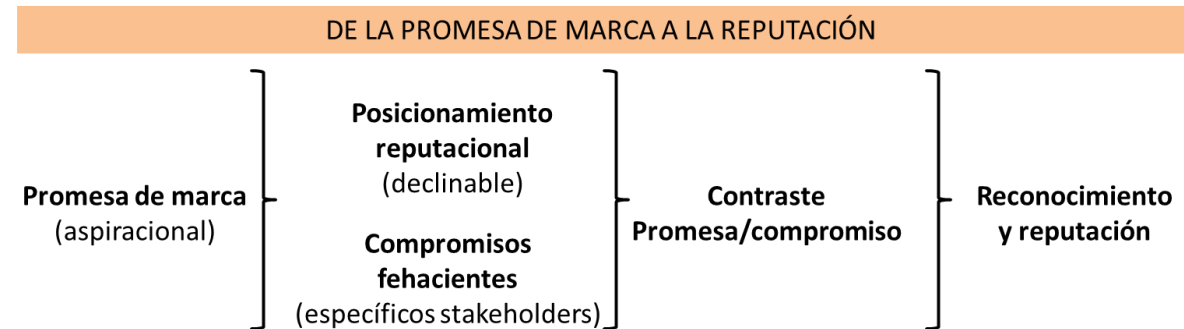


Fig. 21: De la promesa de marca a la reputación. Fuente: La buena empresa (Villafañe).

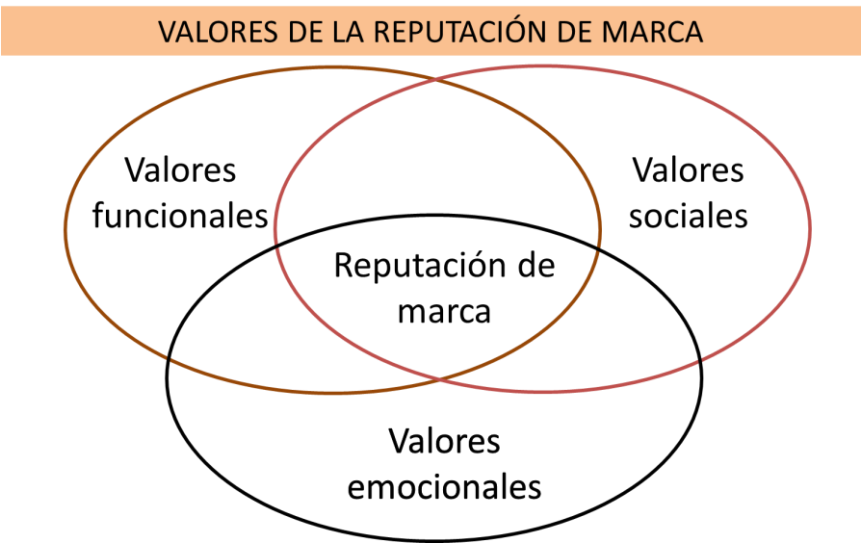


Fig. 22: Valores de la reputación de marca. Fuente: La buena empresa (Villafañe).



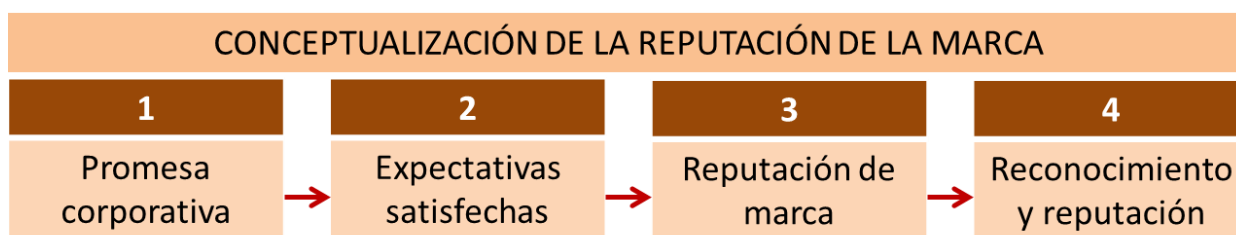


Fig. 23: Conceptualización de la marca. Fuente: La buena empresa (Villafañe).

### 5.3.2.3. Marca con valores

Existen marcas que otorgan un peso decisivo a los valores inmateriales (confianza, transparencia, responsabilidad corporativa) frente a valores materiales (el precio, las promociones). Todas estas concepciones tienen puntos comunes.

Un paso más en el carácter dinámico y bidireccional de la marca que antes señalábamos, lo aporta el estudio Marcas con Valores (21 gramos, 2018).

- "El 95% de los ciudadanos entrevistados asocia sus marcas cotidianas a términos positivos. [...]"
- "Un mayor número de ciudadanos -en comparación con 2015- opina que las marcas se preocupan por los consumidores con la misma actitud o más. [...]"
- "Un 70% ha comprado o usado algún servicio de marcas con valores en los últimos 3 meses. [...]"
- "8 de cada 10 ciudadanos desearía comprar en función de otros valores más allá de una buena calidad o buen precio. [...]"
- "A 8 de cada 10 ciudadanos les influye en su compra que una marca sea honesta, coherente, de confianza o transparente". [...]"
- "1 de cada 3 ciudadanos se interesa de forma proactiva por información concreta acerca de las marcas. [...]"
- "Para el 70% de los ciudadanos la credibilidad de la comunicación basada en valores se relaciona directamente con hechos o acciones concretas" (21 gramos, 2018: 17-33).

## De la escucha activa a la escucha participativa: opinar para decidir

Y ahora, ¿podría decirme cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?



El consumidor-ciudadano empoderado

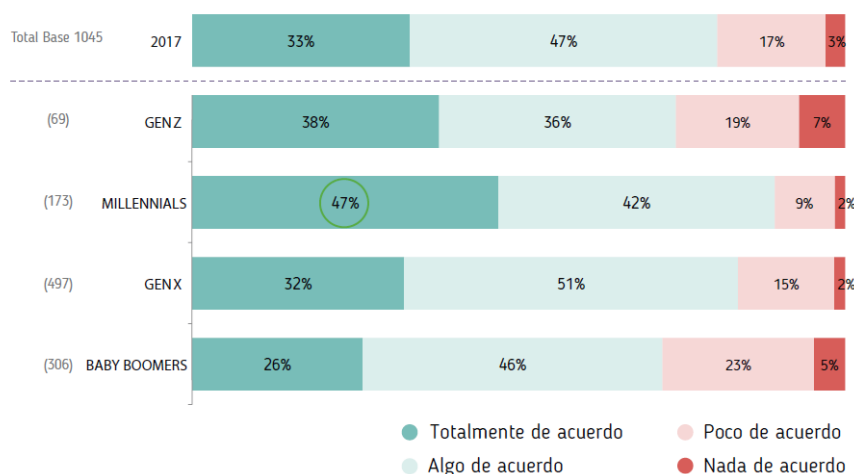
MV | 48

Fig. 24: De la escucha activa a la escucha participativa: opinar para decidir. Fuente: Marcas con valores (21 gramos, 2018: 48)

## El ciudadano quiere sentirse co-creador

Los expertos señalan que las transformaciones de las marcas van encaminadas a conseguir una escucha participativa, lo que daría respuesta a esta demanda manifestada por los ciudadanos.

“Me gusta que las marcas abran procesos participativos con los clientes y así poder dar mi opinión y compartir mis ideas con ellos” Grado de acuerdo



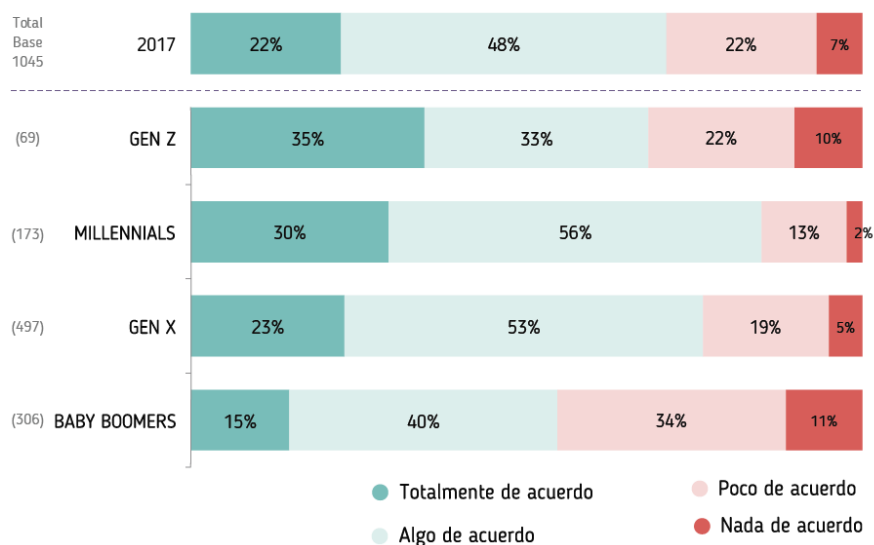
El consumidor-ciudadano empoderado

MV | 49

Fig. 25: El ciudadano quiere sentirse co-creador. Fuente: Marcas con valores (21 gramos).

## 9 de cada 10 millennials desea poder tomar decisiones dentro de las marcas

“Me gustaría que las marcas me dieran el poder de tomar decisiones dentro de ellas” Grado de acuerdo



El consumidor-ciudadano empoderado

MV | 50

Fig. 26: 9 de cada 10 millennials desea poder tomar decisiones dentro de las marcas. Fuente: Marcas con valores (21 gramos).

¿No existe una cierta coincidencia o gran coincidencia ente la gestión de la reputación y la gestión de la Marca de Valores?

Coincidencias:

Las dos formas de gestión quieren y deben conocer lo que piensan los grupos de interés. Ninguna novedad por otra parte, porque la primera obligación de un comunicador es conocer lo que los grupos de interés opinan de las conductas de la empresa y qué demandas plantean a la corporación.

Incluso puede haber una lista común de temas a investigar, porque tanto los estudios sobre la reputación como sobre la marca están convocados a investigar el estado de opinión sobre lo que los públicos piensan y demandan sobre los comportamientos y los valores. Las dos investigaciones buscan una fotografía de una realidad sustancialmente idéntica.

Quizá lo que se eche en falta en los planteamientos anteriores es el desarrollo de los procesos de investigación y comunicación que garanticen el tránsito de la identidad a la marca y de la marca a la reputación. Solo el diálogo entre la

empresa y los *stakeholders*, y de estos con la empresa, pueden hacer posible la transferencia mutua y bidireccional de valores y demandas. En el caso de no existir una comunicación, que sea diálogo entre iguales, estamos ante un nuevo fenómeno de despotismo ilustrado. Requisitos de una comunicación eficaz son: marcas fuertes -escucha activa del entorno y de los públicos-, invitación a la cocreación-comunicación global, transparente, fiable y valiente.

#### **5.3.2.4. Fases de construcción de la marca**

Es un hecho que la marca (marca corporativa y de producto) y la reputación son realidades dinámicas que mueven una comunicación bidireccional entre la empresa y sus públicos. Concretamente las marcas han pasado por tres fases consecutivas en su construcción:

“Los mercadólogos de primera ola trataban a las marcas corporativas, como si fueran marcas de producto de tamaño gigante que puedan crearse y refrescarse a golpe de campaña de publicidad.

”Este enfoque, sin embargo, no reconocía la importancia de las funciones no comercializadoras dentro de la empresa y hacía caso omiso de muchos otros grupos de interés.

”La segunda ola proponía subrayar el adjetivo corporativo de la marca y, por esta razón, convirtió el desarrollo de la marca en una actividad multifuncional. Eso implicaba que los recursos humanos, las relaciones públicas, relaciones con inversores y todas las demás funciones de comunicación se unían a la del *marketing* en la gestión de la marca corporativa. Por su parte, los estudiosos del sinnúmero de disciplinas académicas de la gestión, desde las finanzas a la estrategia pasando por el comportamiento corporativo, contribuían con ideas nuevas, modelos y métodos de medición para el estudio de la marca corporativa y el aumento de valor.

”El proceso de desarrollo de la marca corporativa de segunda ola, conllevó innovaciones como las marcas del empleador y una plétora de programas de activación y renovación de marca, cada uno diseñado, orquestado y dirigido por un grupo diferente dentro de la corporación. Con el tiempo, estas actividades

contribuían a la confusión de marca, puesto que cada grupo reclamaba su parte del pastel del proceso de desarrollo de la marca y los recursos que venían con él. Dado el desorden interno de las identidades organizativas, el proceso de desarrollo de la marca de segunda ola se extendió a plantillas y equipos trasfuncionales cuyo trabajo consistía en coordinar todos los esfuerzos de marca corporativa alrededor de la empresa e integrar el pensamiento de marca corporativa dentro de ella.

"En el contexto del capitalismo de los grupos de interés, se observa la evolución de una tercera ola del proceso de desarrollo de la marca que responde a esta recopilación de fuerzas y modifica el debate acerca de la entidad, situando a la marca corporativa como la voz, no solo de la empresa sino de la actividad al completo.

"La tercera ola abarca los intereses de las expectativas del abanico completo del grupo de interés de una empresa y convierte el desarrollo de la marca corporativa en activo estratégico de creciente importancia para los consejos de administración, consejeros delegados, directivos.

"Se dedica más tiempo y atención en los niveles más altos de una organización a escuchar y hablar con grupos de interés y a involucrarlos a través de la marca corporativa. Para llevar a cabo esta clase de trabajo de comunicación complejo, interactivo e incluyente, hace falta que los directivos se familiaricen con el aspecto simbólico del proceso de desarrollo de la marca cooperativa, fundamental para surcar la tercera ola.

"La implicación principal de la visión simbólica del proceso de desarrollo de la marca corporativa es la existencia de muchas voces que forman e informan a la marca corporativa a través de un sinnúmero de medios de comunicación. A raíz de eso la siguiente generación de directivos de marca dedicará cada vez más tiempo a mirar la marca con los ojos de sus múltiples grupos de interés, la participación en actos de comunidades de marca ocupará un lugar destacado en sus agendas y cada iteración dentro y fuera de la empresa será mucho un proceso de comunicación bidireccional.

"En cuestión de poco tiempo los directivos de marca corporativa dominaran la técnica de conseguir que sus empresas creen lo que ven con ojos de grupos de interés. Estas visiones no son palabras bonitas sino el corazón y el alma de la empresa con una buena marca de tercera ola. Las marcas que surcan la

tercera ola no solo expresaran esas aspiraciones a escala de actividad, sino que inspiraran a actuar con todos los grupos de interés para ayudar a sus empresas a hacerlos realidad” (Hatch y Schultz, 2008: 224-228).

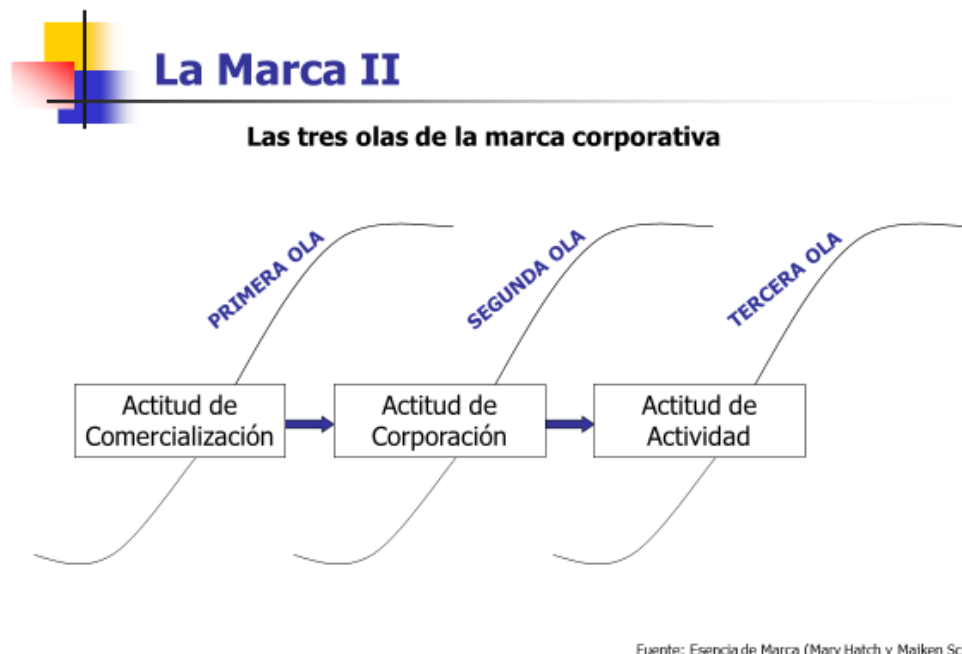


Fig. 27: Las tres olas de la marca corporativa. Fuente: Esencia de Marca (Hatch y Schultz).

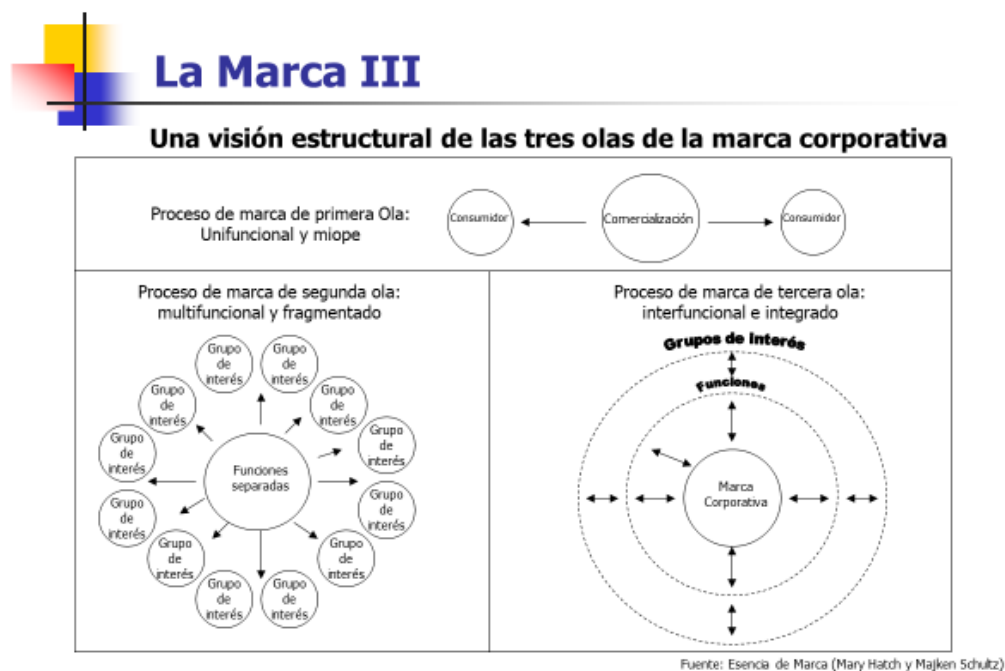


Fig. 28: Una visión estructural de las tres olas de la marca corporativa. Fuente: Esencia de Marca (Hatch y Schultz, 2008: 224-228).

### 5.3.2.5. Medición del valor de marca corporativa

Aunque existe un cierto rechazo de la medición de la marca corporativa por parte de los expertos, conviene hacer una referencia a las distintas opciones que se manejan en este campo.

Las dificultades que presenta esta medición radican, como hemos comentado anteriormente, en la endeblez del concepto marca corporativa que se confunde con el de la reputación y en la dificultad de determinar los flujos de caja que la marca corporativa aporta a las marcas de productos.

Con estas reticencias Gabriela Salinas, analista experta en la valoración de marcas, explicita cuatro enfoques diferentes utilizados en la práctica o propuestas por académicos para valorar la marca corporativa:

“1) Entender el valor de la marca corporativa como la suma directa del valor de las marcas comerciales cuyo nombre de marca está vinculada a la marca corporativa. [...]

”2) Entender el valor de la marca corporativa como el valor que añade a las marcas comerciales. Este enfoque, solo tiene en cuenta un grupo de intereses: los consumidores. Bajo este enfoque, existen dos métodos conocidos:

- ”Determinar el nivel de vinculación de la marca corporativa y marca comercial entre los consumidores objetivo, así como la afinidad o favorabilidad que los mismos expresan hacia la marca corporativa. El valor que la marca corporativa aporta a las marcas comerciales dependería del nivel de asociación marca corporativa-marca comercial y de la afinidad del mercado *target* con la marca comercial.
- ”Estudiar la influencia de la marca corporativa en cada uno de los direccionadores de demanda de cada segmento/categoría. El valor aportado por la marca corporativa a la marca comercial dependería del rol que el apoyo y la percepción de la marca corporativa juegue en los direccionadores de demanda relevante en cada segmento.

”3) Medición de la sensibilidad del valor de la compañía a cambios en el nivel de reputación (Srivastava et al., 1997). Este enfoque basado en el CAPM presenta algunos problemas. [...]

"4) Medición del porcentaje de capitalización de mercado atribuible a la marca corporativa. Este modelo ha sido propuesto por la consultora Core Brand, aunque los resultados que sostiene bajo el mismo, son similares a los valores obtenidos por los modelos evaluación de marca comercial, siendo la única diferencia la audiencia sobre la que se realizan las encuestas" (Salinas, 2007: 326).

Asimismo, Salinas plantea otros modelos que se basan en que la marca o reputación corporativa añade valor a las marcas comerciales:

a) "Modelo vinculación-afinidad de este modelo:

"Utilizado en la práctica, el valor de la marca o reputación corporativa se entiende como la contribución que la marca corporativa realiza al valor de las marcas comerciales. Dicha contribución dependerá de la relación existente entre la marca corporativa y la comercial.

- "La marca corporativa puede coincidir con la marca comercial, como, por ejemplo, el caso Vodafone.
- "La marca corporativa puede endosar explícitamente la marca de producto, como por ejemplo el caso de Danone.
- "El endoso de la marca corporativa no es explícito, podríamos decir débil, como es el caso de Unilever o Dove.
- "No existe relación entre la marca corporativa y la comercial, como es el caso de L'Oreal.



”Contribución de la marca corporativa y vinculación

Relación Marca corporativa-comercial	Contribución marca corporativa	Contribución marca de producto
La marca corporativa puede coincidir con la marca comercial, como en el caso de Vodafone	100%	0%
La marca corporativa puede endosar explícitamente la marca de producto, como por ejemplo en el caso de Danone y Daníssimo	X%	Y%
El endoso de la marca corporativa no es explícito, o podríamos decir “débil, como en el caso de Unilever y Dove	X%	Y%
No existe relación entre la marca corporativa y la comercial, como en el caso de L’Oréal y Lancome	X%	Y%

Fuente: Valoración de las Marcas.

”Pero a su vez, la contribución de la marca corporativa dependerá del grado en que la aprecien los consumidores finales. Esto es, cuanto mayor afinidad/actitudes positivas hacia la misma, mayor será su nivel de contribución.

”De esta manera, este modelo utiliza dos variables para determinar el valor de la marca corporativa que pueden obtenerse de manera relativamente simple de encuestas o consumidores finales:

”1) Vinculación o grado de conexión de la marca de producto con la marca corporativa, según los entrevistados. [...]

”2) Afinidad o grado de sentimiento positivo en favor de la marca corporativa [...].

b) “Modelo basado en el análisis de la demanda

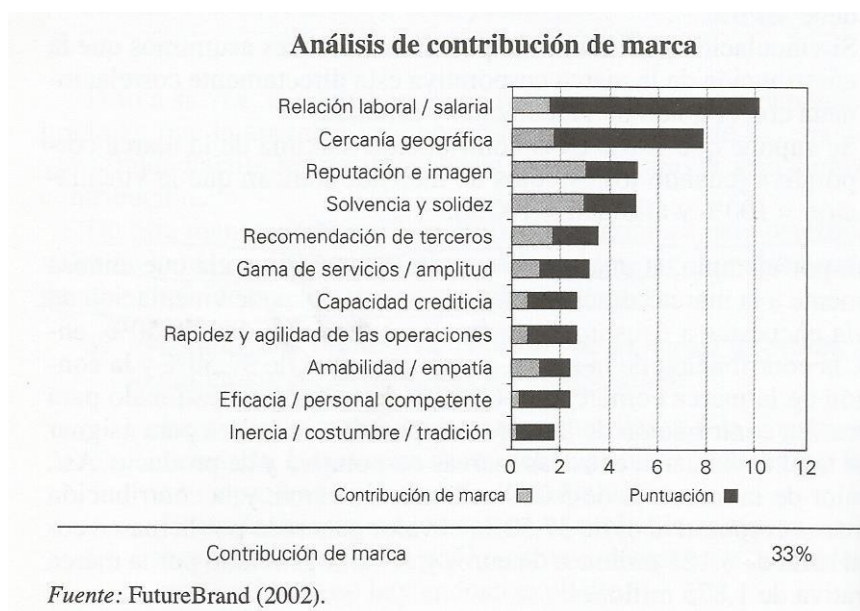


Fig. 29: Análisis de la contribución de marca. Fuente: FutureBrand (2002).

”Entre estos direccionadores de demanda se determina qué porción de la contribución de marca está generada por la marca corporativa y qué porción por la marca comercial. Para ello, se determina la contribución de marca direccionador por direccionador y se estima cuánto contribuye la marca corporativa a la generación de ingresos en este atributo en particular, por ejemplo, en la tabla “Cálculo de la contribución de la marca corporativa”, la reputación e imagen tienen una contribución de 6,74% a la generación de ingresos. A su vez, la marca corporativa genera un 80% de la percepción en este direccionado por lo que la contribución de la marca corporativa en este direccionador es de 5,39%. Si se suman las contribuciones individuales de la marca corporativa en cada uno de las variables de la marca que contribuyen a la generación de demanda, se obtiene la aportación total de la marca corporativa al valor, en el ejemplo un 16%.

El 33% de índice de contribución de marca se divide así en:

16% de contribución de marca corporativa.

17% de contribución a la demanda de la marca de productos.

Cálculo de la contribución de la marca corporativa						
#	Direccionadores	Importancia	Contribución de marca	Contribución de marca individual	Contribución de la marca corporativa	Aporte de la marca corporativa al valor de la marca comercial
1	Relación laboral / Salarial	10,0	20,0%	4,49%	50,00%	2,25%
2	Cercanía geográfica	7,5	25,0%	4,21%	20,00%	0,84%
3	Reputación e imagen	5,0	60,0%	6,74%	80,00%	5,39%
4	Solvencia y solidez	5,0	60,0%	6,74%	80,00%	5,39%
5	Recomendación de terceros	3,5	50,0%	3,93%	0,00%	0,00%
6	Gama de servicios / Amplitud	3,0	40,0%	2,70%	20,00%	0,54%
7	Capacidad crediticia	2,5	30,0%	1,69%	80,00%	1,35%
8	Rapidez y agilidad operaciones	2,5	25,0%	1,40%	5,00%	0,07%
9	Amabilidad / Empatía	2,0	25,0%	1,12%	30,00%	0,34%
10	Eficacia / Personal competente	2,0	5,0%	0,22%	20,00%	0,04%
11	Inercia / Costumbre / Tradición	1,5	5,0%	0,17%	0,00%	0,00%
Contribución de marca de producto / corporativa				33%		16%

"Valoracion de marcas": Gabriela Salinas

Fig. 30: Cálculo de la contribución de la marca corporativa. Fuente: Valoración de marcas (Gabriela Salinas).

[...]

- c) "Modelo de variación del valor de la compañía ante variaciones del valor de la marca o reputación corporativa.

"Este modelo desarrollado por Srivastava, Mc Inish, Wood y Craparo en 1997 se basa en la relación entre reputación corporativa y valor de mercado.

"Supuestos del modelo.

1. "Definición de la reputación. [...]
2. "Marca corporativa es sinónimo de reputación corporativa. [...]
3. "Una reputación fuerte puede afectar la evaluación de los mercados de valores a través de su impacto en los resultados operativos. [...]
4. "Los betas del modelo CAPM solo reflejan el riesgo objetivo y no el riesgo percibido o reputación. Según los autores, una reputación fuerte favorece la percepción de riesgo de los inversores, "Si la reputación positiva de la compañía mejora el desempeño operativo, incrementa la probabilidad de mantener resultados operativos superiores en el tiempo y genera un marco positivo para interpretar los eventos relacionados

con la compañía, es probable que reduzca el grado en que los accionistas perciben la compañía como riesgosa” Esto significa que:

- “Los inversores aceptaran un riesgo más alto (medido a través de beta del modelo CAPM) por una mejor reputación.
- “Los inversores aceptaran retornos más bajos dado un mismo nivel de riesgo financiero (medido a través del beta del modelo CAPM) por una mejor reputación” (Salinas, 2007: 327-333).

Después de un desarrollo empírico del modelo y del establecimiento de un modelo teórico, los autores señalan que “un cambio en el índice de reputación de tres puntos generaría una reducción del costo del capital propio del 1%, del 15% al 14%, lo cual resultaría en un incremento del valor de la empresa 7,1%” (Salinas, 2007: 340).

d) “Modelo de medición del porcentaje de capitalización de mercado atribuido a la marca corporativa de Core Brand.

”Este modelo, creado por James Gregory en Estados Unidos en 1997, está diseñado para ilustrar la relación entre cambios en la inversión en marca y los retornos financieros. [...] Hay cinco componentes del análisis de CoreBrand:

- “Poder de marca.
- “Análisis de retorno sobre la inversión.
- “*CoreBrand Equity*.
- “Tablero de comando.
- “Previsión de comportamientos de la acción” (Salinas, 2007: 341-342).

A los efectos de esta investigación cabe señalar la comparación de los valores de las primeras marcas corporativas del *ranking* de *CoreBrand* (basado en encuestas a directivos corporativos) *versus* los valores de marca comercial publicados por Interbrand en 2002 (basados en información proveniente de investigación de mercado orientada al consumidor). Se puede deducir que lo que para *CoreBrand* es marca corporativa puede llegar a confundirse con el valor de la marca comercial.

A pesar de que la medición del valor de la marca corporativa el modelo de *CoreBrand* se hace en base a encuestas a directivos y ejecutivos de las mayores corporaciones estadounidenses, evidentemente la forma de vincular dichos resultados con valor de marca produce resultados que a veces pueden

ser muy similares a aquellas metodologías basadas en encuestas e investigaciones orientadas a consumidor final.

Por ejemplo, en el cuadro siguiente se puede observar la comparación de los *rankings* de valor de marca publicada por CoreBrand e Interbrand en 2002. Los valores de marca corporativa de Microsoft y Dell Computers estimados por CoreBrand son prácticamente idénticos a los valores a las mismas marcas comerciales estimados por Interbrand.

En otros casos como en el de G.E., Pfizer, los valores de la marca corporativa calculadas por CoreBrand son muy superiores a los valores de la marca comercial calculados por InterBrand. En el resto de los casos, el valor de la marca corporativa estimada por CoreBrand es sensiblemente inferior al valor de la marca comercial estimada por Interbrand.

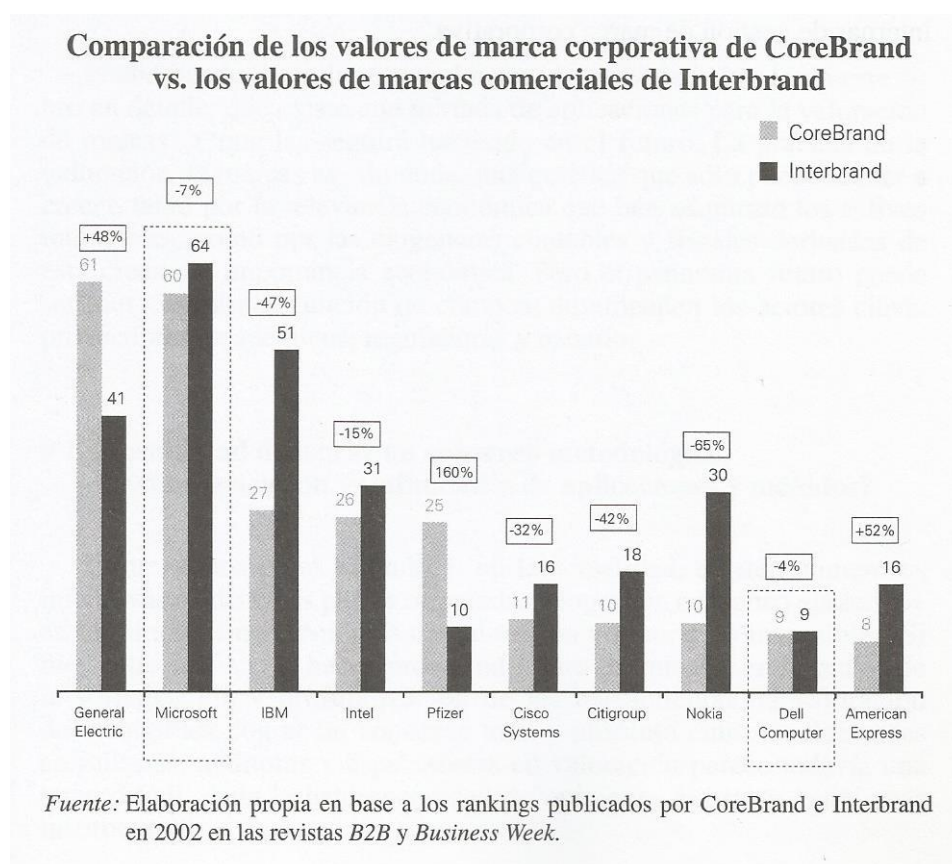


Fig. 31: Comparación de los valores de marca corporativa CoreBrand vs. los valores de marcas comerciales de Interbrand. Fuente: Valoración de Marcas (Gabriela Salinas).

El modelo de medición de la marca corporativa que hemos recogido del libro *Valoración de marca*, del que es autora Gabriela Salinas, parte de un error: confundir marca y reputación, conceptos que no son homologables. Podría ser una valoración de la reputación, pero no sería una valoración de la marca corporativa

Un tema importante es determinar en qué ámbito de la empresa debe estar localizada la gestión de la marca corporativa.

Justo Villafañe, en la entrevista que me concedió en el proceso de investigación de esta tesis, manifiesta su opción por la Dirección de Comunicación.

El profesor Villafañe marca la diferencia entre marca-producto y marca corporativa.

#### **Opinan los expertos: marca producto vs. corporativa**

##### **Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense:**

**“Las marcas producto no las consideraría ni un intangible. Yo las consideraría una herramienta”**

*La marca producto depende de los comerciales, que son los que tienen su branding y su árbol de marca y que, en función de qué tipo de actividades tiene la empresa, utilizarán una de las tres estrategias canónicas. En la marca única, todo se llama igual. En Siemens todo se llama Siemens. La marca paraguas, donde puede haber, pues Inditex, o las marcas independientes, donde las empresas que fabrican y comercializan productos de consumo masivo, como Procter & Gamble, etc. Hay marcas que pelean en el mismo segmento con marcas de la propia compañía, pero que, evidentemente, nadie sabe si un jabón es de Unilever o de Procter & Gamble. Yo creo que no, que **el tema de las marcas producto, no lo consideraría ni un intangible. Yo lo consideraría una herramienta.***

**“La marca corporativa, lo lógico, es que sea responsabilidad de quien sea responsable de la reputación corporativa”**

*En cuanto a la marca corporativa, lo lógico, es que sea responsabilidad de quien sea responsable de la reputación corporativa. Como el término comunicación que desde principios del siglo XXI toma tal dimensión, que se convierte en algo muy amplio de un perímetro elevadísimo, que implica que la reputación entre obviamente dentro de las directrices de comunicación. Estas directrices de comunicación que, aunque no crezcan tanto en número de personas, sí crecen mucho en el número de responsabilidades, en algunos casos y en algunas empresas también.*

***La marca corporativa sí es, efectivamente misión -su evaluación, gestión, etc.- del responsable de reputación, que es el director de comunicación, pero las marcas de producto suelen tener sus product manager, sus responsables, o bien de línea o bien de producto, si el producto es un producto de mucha venta.***

### **5.3.3. La reputación**

#### **5.3.3.1. El concepto reputación corporativa**

El concepto de reputación corporativa comenzó a emerger a finales de la década de los ochenta del siglo pasado. En el ámbito académico jugó un papel secundario en relación con focos de investigación sobre la credibilidad de la publicidad. El estudio de Marvin Goldberg y Jon Hartwick, citados por Carreras, Alloza, Carreras, *Reputación Corporativa* (Carreras et al: 2013, 44), analizó “el efecto del contenido del mensaje sobre la preferencia de un producto, al calor del posible efecto de interacción que puede ejercer la reputación del anunciante” (M. Goldberg y J. Hartwick, 1990: 174-175).

El concepto de reputación no llegó a despertar realmente interés hasta finales de los años 90, cuando su investigación se liberó de la publicidad y se inició el camino de determinar el peso de la reputación en la formación del precio final de una empresa.

El *ranking* de las empresas más admiradas que empezó a divulgar la revista FORTUNE preocupó a las empresas, a sus directivos y a los responsables de comunicación de las empresas, que empezaron a sentir la insuficiencia de la gestión con los medios y los periodistas.

La aldea digital reclamó a las empresas una gestión de su valor que estuviera al resguardo de los movimientos bursátiles, de los rumores y de las crisis. La reputación se erigió en una especie de escudo ante la volatilidad de los mercados y la velocidad de la información. Los escándalos empresariales que asolaron el sistema capitalista llevó a la búsqueda de la legitimidad empresarial en un mundo crítico con las conductas empresariales y la buena reputación se configuró como el puente entre el sistema y los ciudadanos.

Y la reputación no fue solo uno de los instrumentos que las compañías utilizaron en esta batalla de supervivencia y legitimación. Conceptos como la excelencia, la calidad, los círculos de calidad, el balance social, supusieron un avance en la mejora de la imagen con que comparecían cotidianamente las empresas ante el tribunal de la opinión pública.

La práctica de la comunicación descansaba en tres pilares: la identidad de la empresa, la imagen deseada y la imagen que tenían los públicos de las compañías, lo que somos, lo que queremos ser, cómo somos vistos y a ser posible cómo éramos evaluados. El Banco de Bilbao impulsó la investigación de ASED que informaba mensualmente al sector bancario del nivel de conocimiento (notoriedad) de los bancos y su valoración, que iba en una escala del 0 al 10. Era una especie de radar de enorme utilidad para conocer la evolución de la imagen del Banco.

El concepto de reputación y su gestión introdujo unos mecanismos nuevos en las políticas de comunicación. Podría decirse que la gestión de la imagen empezó a realizarse de forma más sistemática, con método, y por gran parte de las compañías. Varias instituciones se ocuparon del tema reputacional: El Foro de la Reputación Corporativa, el Instituto de Análisis de Intangibles, y la Fundación Corporate Excellence, producto de la fusión de las dos instituciones anteriores. En el ámbito académico fueron pioneros el Curso de Comunicación y Estrategia empresarial del IE y el Máster de comunicación política y Corporativa de la Universidad de Navarra, a los que han sumado otros cursos y masters que han formado numerosas promociones de comunicadores, para los que la reputación es instrumento clave en sus políticas. Es también obligado destacar las investigaciones y publicaciones del profesor Justo Villafañe,



auténtico pionero del movimiento reputacional en España, al que aportó la creación del MERCO.

Sin embargo, el concepto de reputación no ha madurado totalmente. Los diversos y numerosos autores que han opinado al respecto sobre el término, no parece que hayan acordado un concepto unívoco, aunque las diferencias no resultan de gran envergadura, aportan matices distintos, acentos dispares. Una excelente síntesis de lo que es hoy la RC lo aportó en una intervención en el Congreso de Cibecom el experto Jaume Giró, Director General de la Fundación de la Caixa. (Vid anexo 2)

Para Giró las ideas claves son: “La reputación no pertenece a las empresas, su propietario es la sociedad. No es solo un activo, es más bien un *proxy*. Se basa en los hechos, pero hechos que necesitan ser comunicados”.

Giró se formula dos preguntas en su intervención:

“Primera: ¿Es realmente importante, gestionar nuestra reputación? Y segunda: ¿Cómo se gestiona la reputación, en tiempos de posverdad?

”¿Es realmente importante, gestionar nuestra reputación?

”En primer lugar, debemos tener claro que la reputación no nos pertenece. La tenemos porque nos la dan. Pero no es nuestra. la reputación es siempre lo que los demás dicen de nosotros.

”El hecho de que la reputación, en realidad, no nos pertenezca, hace que sea mucho más difícil trabajar sobre ella. Pero si acordamos, como definición de mínimos, que la reputación es lo que los otros dicen de nosotros, es legítimo, como empresa, aspirar a que los otros sean muchos, y a que lo que digan, sea bueno.

”Volviendo un momento a Grecia. Kleós es un término que aparece muchas veces en la *Ilíada*, y que se ha traducido como “reputación”. A veces, también como “fama” o como “gloria”. El significado de Kleós tiene que ver con dos cosas.

”La reputación se merece, antes que nada, por los hechos; en este caso, por hazañas y gestas heroicas de los protagonistas de la epopeya.

”Pero los hechos no bastan. Lo que construye una buena reputación es que estos hechos se forjen, se recuerden, se canten, se transmitan y se admiren a lo largo del tiempo. Los héroes homéricos perseguían el Kleós. Pero la fama, la gloria y la reputación tenían valor, siempre, porque remitía a la realidad: a gestas heroicas, en las batallas, o a soluciones ingeniosas, ante los desafíos. Una reputación sin hechos era un sinsentido para el lenguaje griego. Igual que lo era pensar en una reputación sin que esos hechos se “cantaran”, es decir, se comunicaran, y sin que fueran objeto de admiración por el público.

”En tiempos de posverdad es fácil, sin embargo, caer en la tentación de considerar la buena reputación como un *asset*, como un activo puntual que cualquier empresa debería perseguir, y conseguir por la vía rápida, como un fin en sí mismo. Antes que un *asset*, quiero proponer que consideremos la reputación como un *proxy*, es decir, como una señal explícita, pero sobrevenida, de que estamos haciendo bien las cosas que realmente importan.

”En realidad, es mucho más fácil trabajar sobre la reputación de una empresa cuando esta se concentra en lo verdaderamente importante: En cuidar a sus clientes, dándoles el mejor trato y ofreciéndoles productos y servicios de la mayor calidad; en disponer de la mejor plantilla; en innovar, y en competir en el mercado con honestidad y dentro de un marco ético de responsabilidad.

”Cuando una buena agencia de PR o de Comunicación trabaja con este tipo de empresas, las cosas son mucho más fáciles para todos”<sup>23</sup>.

En la entrevista que se realizó a Para Pedro Luis Uriarte, exvicepresidente del BBVA y en la actualidad consejero independiente, se da una gran coincidencia con lo que opina Giró, “la reputación se adquiere y se construye, “siendo” y, además, “pareciendo””.

Para Justo Villafañe

“la reputación es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas y diferentes entre sí que encierran un volumen finito. Cada una de las caras, que puede tener mayor o menor superficie, se

---

<sup>23</sup> Intervención de Jaume Giró en Cibecom Miami 2017 (pág. 25). Texto completo de la intervención en el anexo III.

corresponde con un *stakeholder* de la compañía. El volumen encerrado en el poliedro es el total de la reputación corporativa.

”El grado de reconocimiento y la importancia del *stakeholder* van a determinar el tamaño de la superficie de cada cara en ese poliedro que es la reputación corporativa.

”La importancia que un *stakeholder* tiene para una empresa lo determina el proyecto empresarial y el rol que dicho grupo cumple en ese proyecto.

”El otro determinante de la dimensión de las caras del poliedro reputacional depende del grado de satisfacción de las expectativas de cada *stakeholder* por parte de la compañía” (Justo Villafañe, 2013: 21).

José María San Segundo recoge en su tesis doctoral un compendio de definiciones sobre reputación (J. M. San Segundo: 2017, 13-16).

Definiciones de reputación corporativa	
AUTOR(ES)	DEFINICIÓN
Weigelt y Camerer, (1988)	“Un conjunto de atributos asignados a una compañía, inferidos de sus actuaciones en el pasado y capaces de generar renta”.
Fombrun y Shanley (1990)	“El resultado de un proceso competitivo en el que las empresas destacan sus características clave a los grupos de interés con el fin de maximizar su status social” (Tomada de Spence, 1974).

Fombrun (1996)

“La representación de las percepciones sobre las acciones pasadas de una empresa y sus perspectivas de futuro que describen de forma global el atractivo de esta para sus principales grupos de interés en comparación con otros rivales destacados”.

Post y Griffin (1997)

“Una síntesis de las opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad”.

Fombrun y Van Riel, (1997)

“Una representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de una compañía que describe su capacidad para proporcionar resultados valiosos a múltiples stakeholders. Mide la posición relativa de una compañía tanto externamente como frente a sus empleados”.

Gray y Balmer (1998)

“La estimación de la empresa que tienen sus integrantes. Es un juicio de valor sobre los atributos de la empresa y que se desarrolla a lo largo del tiempo como resultado de un desempeño constante, reforzado con una comunicación efectiva”.

Deephouse (2000)	“La evaluación de una firma llevada a cabo por los <i>stakeholders</i> en términos de afecto, estima y conocimientos”.
Cable y Graham (2000)	“Una evaluación pública afectiva del nombre de la empresa en relación con el nombre de otras compañías”.
Gotsi y Wilson (2001)	“La evaluación global de una empresa a lo largo del tiempo que tiene un <i>stakeholder</i> . Esta evaluación se basa en las experiencias directas del stakeholder con la empresa en cualquier forma de comunicación y simbolismo que aporte información sobre las acciones de la empresa y/o una comparativa con las acciones de sus rivales”.
Arbelo Álvarez y Pérez Gómez (2001)	“El reflejo que una sociedad tiene, al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras”.
Balmer y Bromley (2001)	“Una distribución de opiniones (expresiones abiertas de una imagen colectiva) sobre una persona u otra

entidad por parte de un grupo de interés”.

Whetten y Mackey (2002)

“Es un tipo particular de *feedback* recibido por la organización de sus grupos de interés, relativo a la credibilidad de la identidad que la organización afirma tener”.

Warwick (2002)

“La agregación de las percepciones de los grupos de interés sobre cómo las respuestas de las organizaciones están satisfaciendo las demandas y expectativas de muchos de estos grupos de interés”. Planteada por el propio autor inicialmente en 1992.

De la Fuente Sabaté y De Quevedo  
Puente (2003)

“Suma de las percepciones de los distintos participantes de la empresa sobre la satisfacción de sus demandas legítimas, tanto en los aspectos de comportamiento como en los informativos”.

Villafañe (2004)

“La reputación corporativa es la realidad de una empresa fruto del cumplimiento a lo largo de su historia de sus compromisos con sus *stakeholders*: empleados, clientes, accionistas,

proveedores... comunicada eficazmente”.

Rodríguez Carrasco (2004)

“Una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de esta”.

Chun (2005)

“Resumen de los puntos de vista sobre las percepciones que los *stakeholders* relevantes tienen sobre la empresa, esto es, lo que los consumidores, empleados, proveedores, directivos, acreedores, medios de comunicación y la sociedad creen que la empresa representa y las asociaciones que han creado a partir de ello”.

Helm (2005)

“La percepción sobre la estimación que tienen los *stakeholders* hacia una empresa, que a su vez se basa en las percepciones relativas a la capacidad y la voluntad de la compañía para cumplir con las necesidades de los *stakeholders*”.

Rindova et al. (2005)

“Las percepciones de los grupos de interés acerca de la capacidad de la empresa de generar valor en comparación con sus competidores”.

Carter (2006)	“Una serie de características clave atribuidas a la empresa por parte de diversos grupos de interés”.
Barnett et al. (2006)	“Un juicio colectivo de los observadores acerca de una empresa basado en la evaluación del impacto financiero, social y medioambiental atribuido a la misma en el tiempo”.
Gaines-Ross (2008)	“La forma positiva o negativa en la que una empresa o institución similar es percibida por sus grupos de interés clave, las personas o entidades en las que la empresa o institución basa su éxito”.
Clardy (2012)	“La reputación es la caracterización de una organización, una tipificación o una etiqueta de sus acciones pasadas y su estado actual que, a su vez, sirve para predecir el posible comportamiento futuro de sus directivos, agentes y empleados”
Waddington y Earl (2012)	“Es el resultado de lo que haces, de lo que dices y de lo que por lo tanto la gente piensa y dice de ti”.



Carreras et al. (2013)

“Conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición y que son capaces de generar valor corporativo”

Pérez y Rodríguez del Bosque (2014)

“La fotografía mental que concilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias y que se construye y desarrolla a lo largo del tiempo”

Algunas de estas definiciones han suscitado una cierta polémica entre autores, como es el caso protagonizado por Fombrun y Villafañe. El catedrático español reprocha al estadounidense la identificación de la imagen con la reputación o lo que es lo mismo reputación como percepción, porque afirma Villafañe “solo identificando la reputación con la percepción se puede obviar la exigencia de preguntar al resto de los *stakeholders* de esa empresa, accionistas, empleados, inversores” (Villafañe, 2013: 14).

Los diferentes conceptos de la reputación se pueden agrupar en diversas categorías. Según José María San Segundo,

“Fombrun y Van Riel, 1997, identifican tres escuelas de estudio de la reputación:

- a. “La evaluativa, orientada especialmente a la relación entre la reputación y los resultados;
- b. “La impresional, más enfocada a la asociación emocional de determinados grupos de interés, muy especialmente los consumidores y los empleados, con una empresa (Balmer et al., 1997; Bromley, 1993; Dutton and Dukerich, 1991; Dutton et al. 1994).

- c. "La relacional, basada en la percepción conjunta de varios grupos de interés, apuntando que una empresa no tiene en realidad una reputación, sino varias, y que pueden surgir problemas si estas no cuadran entre sí (Carter y Deephouse, 1999; Hatch y Schultz, 2000; Davies y Miles, 1998, entre otros)" (San Segundo: 2017, 17).

La evolución de las distintas escuelas marca un primer momento la escuela impresional que atribuye un peso destacado a las percepciones de las audiencias. En el segundo paso la concepción de la reputación abandona las percepciones y se centra en la evaluación de los atributos esenciales por diversos grupos de interés.

CUADRO 2. TAXONOMÍA DE ENFOQUES SOBRE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA		
Foco	Enfoque	Autores
Opinión	Perceptivo La percepción de los <i>stakeholders</i> sobre el comportamiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davies (2002)</li> <li>• Fombrun (1996)</li> <li>• Gaine-Ross (2003)</li> <li>• Schultz (2003)</li> </ul>
Valoración	Cognitivo El reconocimiento que hacen los <i>stakeholders</i> del comportamiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Villafañe (2004)</li> </ul>
Relación	Colaborativo El grado de escucha y colaboración con los <i>stakeholders</i> para cumplir la promesa de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aaker (1996)</li> <li>• Dowling (2001)</li> <li>• Fernández Aguado (2002)</li> </ul>

Fig. 32: Taxonomía de enfoques sobre la reputación corporativa. Fuente: La buena empresa (Villafañe).

### 5.3.3.2. Atributos de la reputación

Carreras, Alloza y Carreras establecen en su obra *Reputación corporativa* los siguientes atributos de la reputación (Carreras et al., 2013: 90, 91):

- No es una percepción sino un constructo social consistente en una serie de rasgos prototípicos o dimensiones generales compartidas que las personas utilizamos para evaluar una corporación" (Highhouse et al., 2009: 784).

- Es un constructo social fundamentalmente “*periocular*” porque depende de la audiencia que lo está creando. La reputación no parece tener un concepto unívoco.

### Los cinco rasgos característicos de la reputación corporativa

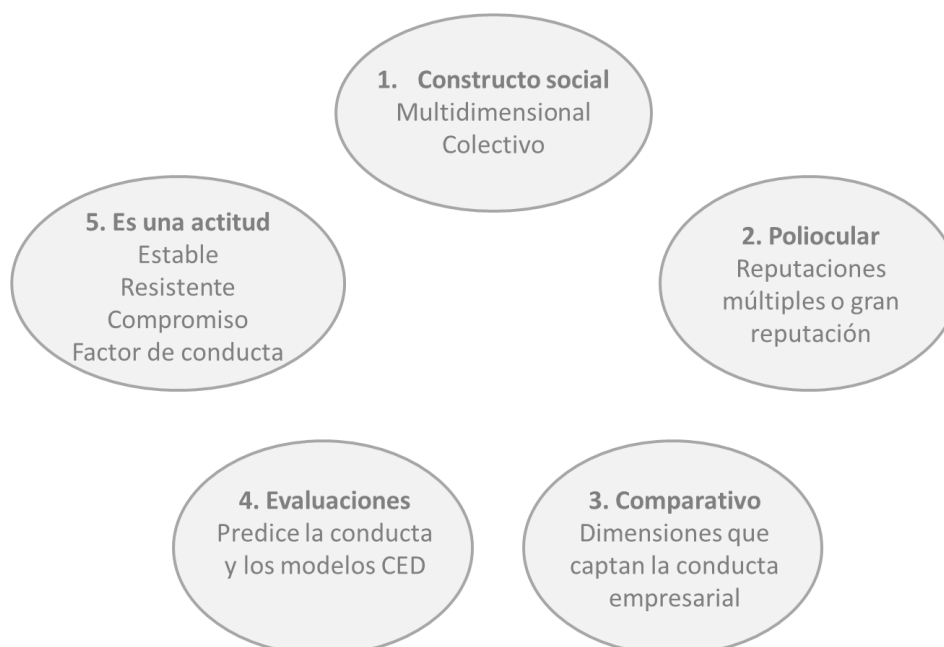


Fig. 33: Los cinco rasgos característicos de la reputación corporativa. Fuente: Reputación corporativa (Carreras, Alloza y Carreras).

”Podríamos entender la Reputación Corporativa como el conjunto de evaluaciones suscitadas por las corporaciones en el grupo de interés y que motivan conductas capaces de generar valor corporativo” (Carreras et al., 2013: 96).

#### 5.3.3.3. La gestión de la reputación

Según Carreras, Alloza y Carreras, “las reputaciones son evaluaciones colectivamente sostenidas capaces de generar conductas de valor, la gestión de estas realidades sociales se vuelve un elemento central de la gestión estratégica” (Carreras et al., 2013: 124).

Como reconocen Carreras, Alloza y Carreras en su libro *Reputación Corporativa*, el análisis relacional de las audiencias es inexistente en la

literatura que se ocupa de la reputación y sin embargo es vital para el trabajo y la responsabilidad del comunicador y lo que resulta más relevante para la construcción y mantenimiento del perfil reputacional.

Es cierto que la reputación se basa más en los hechos que en los discursos, pero no es menos cierto que para que las audiencias conozcan las acciones de la empresa y las valoren tiene que conocerlos, y tienen que ser comunicados con eficacia. Esto significa que la reputación se puede y debe gestionar. O construyes tu reputación o te la construyen.

Conocer cómo se gestiona la reputación es una necesidad para los comunicadores corporativos que habían detectado en los últimos años del siglo pasado las deficiencias del modo tradicional de la comunicación corporativa. Existe un triángulo que se compone de tres elementos: reputación fuerte que movilice, se descarta la reputación como una realidad estática; los comportamientos de cercanía (responsabilidad social) y comunicación externa e interna.

Para gestionar la reputación destacamos tres metodologías distintas:

1. El PERCO de Justo Villafañe.
2. La propuesta de Carreras, Alloza, Carreras.
3. El *Building belief: a new model for activating corporate character and authentic advocacy*, que ha sido desarrollado por la Arthur W. Page Society.

#### 1. El PERCO de Justo Villafañe

De mi larga experiencia profesional puedo sentirme orgulloso, entre otras cosas, de haber impulsado en 1999, en el BBVA, el PERCO, dirigido por el profesor Villafañe que lo define como la metodología líder en España en la gestión de la reputación.

El PERCO asume cinco tareas distintas.

- a) Formular la visión reputacional de la compañía.

- b) Jerarquizar a los *stakeholder* y definir los objetivos reputacionales para cada uno de ellos.
  - c) Diagnosticar la reputación actual.
  - d) Plan de mejora de la reputación.
  - e) Plan de comunicación y gestión del reconocimiento de la reputación.
- a) Formulación de la visión reputacional

“La visión de una empresa es la meta que orienta su estrategia empresarial, meta a la que está supeditada cualquier otro objetivo por importante que este pueda ser. La visión estratégica es el “tren del Norte” que, según Albrecht<sup>24</sup>, toda organización tiene que saber hacia dónde se dirige. [...] Corresponde al líder o como mucho a la alta dirección la definición de la visión estratégica de la compañía. La visión -a diferencia de la misión, en la que tiene que involucrarse toda la empresa-corresponde al primer ejecutivo” (Villafañe, 2013: 25).

NORMAS DE FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN	
Visión	Misión
Formular explícitamente la meta aspiracional de la organización que orienta su estrategia	Formular explícitamente cómo la empresa va a alcanzar la meta contenida en la visión
Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito	Expresar claramente lo que se ofrece al cliente y a los <i>stakeholders</i> determinantes
Que constituya un propósito noble, que merezca la pena e implique a la gente	Identificar a la empresa y a su actividad
Que sea creíble y tenga una posibilidad verosímil de éxito	Una formulación concisa pero completa que quepa en el dorso de una tarjeta
	Un contenido fácilmente imaginable en la práctica, memorable y digno de recordar

Fig. 34: Normas de formulación de la visión y la misión Fuente: La buena empresa (Villafañe).

<sup>24</sup> Albrecht, K. G. (1994): *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction Shaping the Destiny of Your Organization*, New York, AMACOM.

La visión tiene que establecer explícitamente la meta aspiracional de la organización que orienta su estrategia y, la misión, formular explícitamente cómo la empresa va alcanzar la meta contenida en la visión.

La visión es un concepto claro que se necesita para tener éxito y la misión expresa claramente lo que se ofrece al cliente y a los *stakeholders* determinantes.

La visión constituye un propósito noble que merece la pena que se implique a la gente y la misión tiene que identificar a la empresa y a su actividad.

La visión tiene que ser creíble y tener una posibilidad verosímil de éxito y la misión debe expresarse en una formula concisa pero completa que quepa en el dorso de una tarjeta. Un contenido fácilmente imaginable en la práctica, memorable y digno de recordar.

La formulación de la visión requiere acometer al menos dos tareas:

- a) Efectuar un metaanálisis de la información corporativa más reciente, incluida la referida al plan estratégico vigente, y las autodeclaraciones corporativas, además de la visión anterior, el contexto sectorial.
- b) Realizar un número suficiente de entrevistas en profundidad a los miembros de la alta dirección, procurando dejar para el final la entrevista con el presidente.

La técnica de investigación que mejores resultados ofrece para obtener la información necesaria que permita formular la visión reputación es la entrevista en profundidad.

De dichas entrevistas deben obtenerse dos informaciones claves:

- a) Los valores de reputación de la compañía.
- b) Los *stakeholders* determinantes según la visión reputacional.

El discurso de los directivos deberá aportar, junto a un conocimiento hondo de la meta o metas posibles y deseables, aquellos valores reputacionales que

deberán actuar como palancas para conseguirlas e identificar, también, a los grupos de interés más determinantes.

- b) Jerarquizar a los *stakeholders* y definir los objetivos reputacionales para cada uno de ellos.

Si partimos de la base de que ni todos los grupos de interés de una compañía son iguales ni tienen para esta la misma importancia, está claro, o al menos así lo cree Justo Villafañe, que hay que establecer un orden jerárquico de los *stakeholders* con los objetivos de cada uno bien definidos.

Villafañe considera que el proceso de jerarquización debe comenzarse con unas entrevistas en profundidad a los altos directivos, no necesariamente integrantes del comité de dirección, que tengan una relación directa con aquellos grupos más importantes para la compañía, y posteriormente bajar a un nivel inferior.

Villafañe considera que a los directivos y empleados

“con responsabilidad en la relación con clientes y esos otros grupos de interés, se solicita además la jerarquización -mediante un cuestionario *ad hoc*- y aquellos objetivos de reputación que se deberían alcanzar para cada uno de los *stakeholders* que ellos consideren importantes en función de las tres variables de jerarquización que, por defecto, contempla el cuestionario.

- a) Incidencias en los resultados.
- b) Importancia para el crecimiento.
- c) Capacidad de difusión de la reputación. [...](Villafañe, 2013: 29).

GRÁFICO 8. EJEMPLO DE MAPA JERARQUIZADO DE LOS STAKEHOLDERS DE ALFA<sup>18</sup>

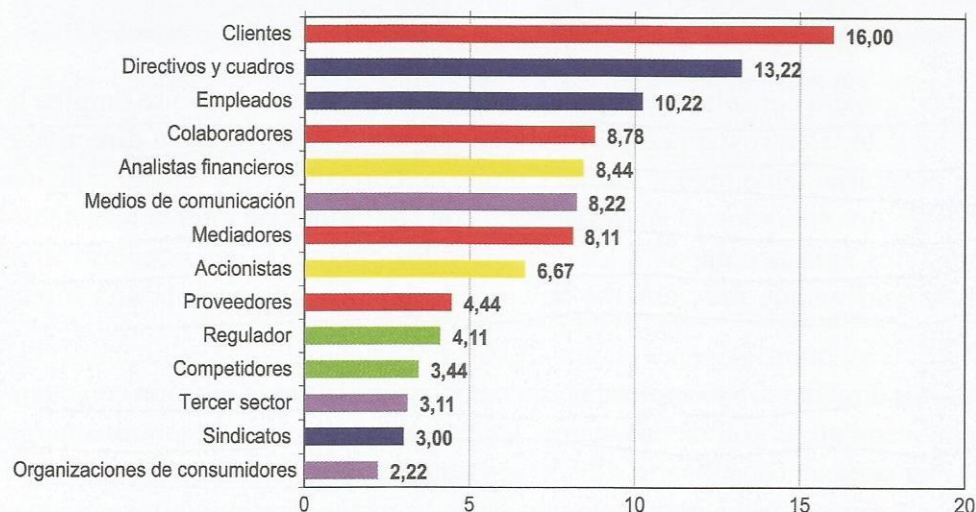


Fig. 35: Ejemplo de mapa jerarquizado de los stakeholders de ALFA. Fuente: La buena empresa (Villafañe).

“El resultado obtenido de esta jerarquización permite establecer no solo el repertorio de los grupos de interés de acuerdo a la importancia que tiene para la compañía sino, también, efectuar una representación topológica de los públicos con relación a las tres dimensiones de la reputación a la que se refieren las variables empleadas en la jerarquización: gestión del negocio (resultados), apoyo estructural (crecimiento) y prescripción (capacidad de difusión). De este modo se puede determinar el ámbito de oportunidad que ofrece cada grupo de interés gráfico” (Villafañe, 2013: 30).

#### c) Diagnosticar la reputación actual.

Aunque existen diversas opciones de diagnóstico reputacional, la metodología que contempla el PERCO consta cinco etapas:

- “Análisis de gabinete.
- ”Aproximación al diagnóstico reputación al a partir de la base de datos Merco.
- ”*Benchmarking* de reputación.
- ”Evaluación de la reputación *on-line*.



- "Investigación *ex novo* sobre aquellos *stakeholders* de los que se carezca de información.

"El análisis de gabinete consiste en la utilización de la técnica de metaanálisis para evaluar los datos disponibles sobre una empresa, provenientes de la propia compañía y de fuentes de información secundaria. El resultado esperado de este análisis de gabinete se debe concretar en la identificación de:

- a) "Los indicadores clave a incorporar al cuadro de mandos de reputación.
- b) "Los *stakeholders* sin información o con información escasa.
- c) "Las variables e indicadores de reputación sobre los que no se disponga de una evaluación previa.

"El segundo escalón es una aproximación al diagnóstico de la reputación a partir de la información existente en la base de datos Merco" (Villafañe, 2013: 32).

"El *benchmarking* de reputación constituye la tercera etapa del diagnóstico reputacional y lo esperado es obtener "una valoración relativa de la reputación de la empresa que es muy necesaria, especialmente dentro de su propio sector de actividad ya que el análisis de la reputación cobra más sentido si se analiza no solo en términos absolutos, sino comparando la compañía evaluada con algunas de sus competidores. [...]"

"El *benchmarking* contempla la integración de varias fuentes de información:

- a) Análisis comparado de empresas del sector.
- b) Análisis comparados de las mejores prácticas en reputación.
- c) Análisis comparado de las variables de reputación de la compañía a través de fuentes de información secundaria" (Villafañe, 2013: 34).

En cuanto a la evaluación *on-line* de la reputación, la metodología PERCO se basa en:

- a) "Definición del entorno de búsqueda: Medios digitales, blogósfera, foros y redes sociales.
- b) "Análisis cualitativo y cuantitativo de apariciones en la red.
- c) "Menciones de la reputación de la compañía.
  - "Carga reputacional de las informaciones.
  - "El número de menciones vinculadas a cada valor de reputación propio de la compañía cliente.
  - "Tono de las menciones.

- "Temática y conceptos asociados.
- "Referencia a cada *stakeholder* determinante para la compañía cliente" (Villafañe, 2013: 35, 36).

Con tanta oferta, Villafañe considera que hay que elaborar una lista blanca de aquellos sitios "informados e influyentes" en el ámbito de la reputación, y para localizarlos se vale de tres criterios de selección: pertinencia, repercusión y prescripción (Villafañe, 2013: 36).

#### d) Plan de mejora de la reputación

"Este plan de mejora tiene como objetivo eliminar el *gap* existente entre la reputación que la compañía necesita y la reputación real.

"La implantación del plan de mejora se efectúa a partir del cuadro de mando que constituye en todo momento la vía para la intervención y mejora de la reputación ya que en él se contienen los indicadores que determinan los objetivos de la mejora de la compañía.

"El plan de mejora de la reputación deberá contemplar objetivos y acciones que optimicen los dos planos que constituyen la reputación corporativa, el comportamiento corporativo y el reconocimiento de los grupos de interés. Dicho plan de mejora incluirá al menos dos elementos.

- "La definición de objetivos operativos para los indicadores incluidos en el cuadro de mando.

- "La elaboración de programas de mejora para cada uno de los stakeholders que contengan el cuadro de mando".

#### e) Plan de comunicación y gestión del reconocimiento de la reputación.

"El plan de comunicación y gestión del reconocimiento reputacional tienen como objetivo poner en valor la reputación de la compañía; un importante objetivo, porque, aunque la comunicación ni añade ni quita la reputación, sí genera valor cuando es reconocida por los *stakeholders*.

"Este plan no es muy distinto a otros planes de comunicación corporativa, pero tiene algunas singularidades que lo diferencia. En él existen cuatro proponentes imprescindibles:

a) "La definición del posicionamiento reputacional de la compañía, que es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a los *stakeholders*. [...]

"El posicionamiento debe ser declinable, diferenciador y con un significado extensible. Debe ser sintetizado en un enunciado claro y conciso, que exprese de manera inequívoca la idea que mejor traduzca la visión reputacional de la empresa.

b) "La confección de un mapa de *stakeholders* que establezca, a través del Factor de Comunicación necesaria (FCn) la importancia de cada grupo en función de los criterios de evaluación que el propio mapa determine. Los criterios de valoración son:

- "Capacidad de difusión de la reputación.
- "Capacidad de prescripción y reconocimiento de la compañía
- "Capacidad de neutralizar un riesgo para la reputación de la compañía

c) "En función de los resultados ofrecidos por el mapa se deben definir los programas de relación y reconocimiento de los públicos determinantes. La comunicación efectiva de la reputación tiene un fuerte componente relacional que hay que incorporar a cualquier programa. Este componente implica:

- "El carácter permanente del programa, aunque su periodicidad sea muy pequeña.
- "Un cierto grado de interactividad con las personas a las que se dirige.
- "Un emisor corporativo identificado en cada programa, desde el CEO a cualquier otro directivo

d) "Finalmente, el cuarto elemento es la gestión de los reconocimientos corporativos que establece qué monitores o índices de reputación, inversión responsable, responsabilidad corporativa, marca... son prioritarios para la compañía. Son instrumentos de orientación y facilitan el autocontrol de la gestión reputacional" (Villafañe, 2013: 38-42).

La herramienta clave del PERCO es el cuadro de mando.

“El cuadro de mando de la reputación es la principal herramienta de gestión de la reputación corporativa ya que permite el control y seguimiento de todos los indicadores reputacionales que cada compañía establece a partir del diagnóstico de su reputación.

”Tales indicadores deben responder a los dos ámbitos que condicionan la reputación corporativa de la compañía; su comportamiento corporativo y el reconocimiento de sus grupos de interés. Por eso en un cuadro de mando no deben de faltar indicadores propios de desempeño e indicadores de reconocimiento.

#### TIPOLOGÍA DE INDICADORES NECESARIOS EN UN CUADRO DE MANDO DE REPUTACIÓN

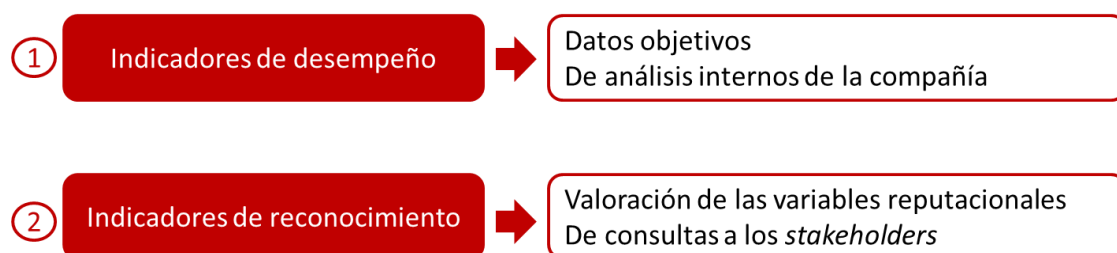


Fig. 36: Tipología de indicadores necesario en un cuadro de mando de reputación.

Fuente: La buena empresa (Villafañe).

”Los indicadores de desempeño se refieren a los datos objetivos de la compañía en todo aquello que determina su posición competitiva en el mercado y que es evaluable en términos de gestión empresarial. Estos indicadores se asocian a la “realidad corporativa”, al comportamiento de la empresa, y a la entrega de esa realidad a los grupos de interés de la compañía, que satisfará en un grado variable sus expectativas.

”Los indicadores de reconocimiento, por su parte, son los que expresan la valoración que esos grupos de interés hacen del comportamiento de la compañía en función del grado de satisfacción de sus expectativas. La reputación depende del reconocimiento de los *stakeholders*, pero eso solo será posible si el comportamiento corporativo es excelente” (Villafañe, 2013: 43, 44).

Por otro lado, hay que destacar el papel de la comunicación en la reputación corporativa.

Las dos posiciones doctrinales anteriores tienen coincidencias y divergencias, pero tiene un punto común: ser propuesta de consultores, y se echa en falta la aportación de un comunicador, lo que constituye un déficit en el planteamiento, porque se quiera o no, la comunicación es imprescindible a la hora de construir identidades, reputaciones y marcas.

Justo Villafañe reconoce el papel del comunicador cuando afirma que la realidad corporativa, cuando se comunica eficazmente, se convierte en reconocimiento por parte de los grupos de interés de la empresa, es decir, en reputación.

“Pero, dejémoslo claro, si la empresa no comunica nada, su realidad sería la misma, pero no tendría el valor que el reconocimiento de los *stakeholders* añade; valor económico directo, porque tanto una empresa como un profesional reconocido, reputado, logra como resultado de su reconocimiento y reputación un *premium price* que le permite una facturación superior y valor económico indirecto -y no por ello menor-, porque el reconocimiento y la reputación se traduce en alineamiento y fidelidad fundamentalmente de empleados y clientes” (Villafañe, 2013: 48).

## 2. La propuesta de Carreras, Alloza, Carreras

En este tema he seguido los planteamientos de Carreras, Alloza, Carreras matizados con juicios propios, con la intención de actualizar el esquema propuesto

La propuesta de estos autores gira en torno a tres ejes: la señalización como forma de comunicación; los juegos del rol como método y la distinción entre lo que somos, qué decimos y hacemos, cómo nos ven y cómo se gestionan sus respectivos papeles

A) *La señalización de la organización*. Teoría de la señalización (Heil y Robertson, 1991; Robertson et al. ,1995; Turban y Greening, 1997; Basdeo et al.; y Walker 2010).

“La teoría de la señalización trata de explicar cómo las audiencias se forman una impresión de la empresa a partir del comportamiento de la organización, impresiones que, a su vez, serán la base de la respuesta. Desde esta perspectiva, las acciones de la empresa, decisiones estratégicas, preferencias o comunicaciones, actúan como señales para un observador que las utiliza para formarse una idea de la intención o sentido del comportamiento corporativo.

”El primer concepto importante para esta escuela (Heil y Robertson, 1991) es el repertorio de señales que puede emitir una organización. Se reconoce dos tipos de señales: el comportamiento social corporativo, en el que destacan las acciones sociales en relación con la comunidad, la mujer, el trato a las minorías, los empleados, las acciones con el medio ambiente y la calidad de productos y servicios (Robertson et al., 1995), y la comunicación o declaraciones de intenciones sobre acciones críticas (Heil y Robertson, 1991)” (Carreras et al., 2013: 125, 126).

La acción de la competencia (Dax K. Basdeo, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Violina P. Rindova, Pamela J. Derfus, 2006: 1206). Basdeo incluye la acción de la competencia, que también es utilizada por los observadores como señal de credibilidad del comportamiento de la empresa focal. De esta forma las señales que utiliza la audiencia son señales del mercado competitivo (Basdeo et al., 2006: 1206).

“La capacidad de movilización de la reputación depende de las características de las señales en concreto la “claridad”, “la consistencia” y la “agresividad” o fuerza de la señal (Heil y Robertson, 1991). -A lo que el doctorando añadiría contenido emocional y la notoriedad-. La credibilidad de una señal está relacionada con su notoriedad, con su capacidad para presentarse de una forma nítida y directa” (Carreras et al., 2013: 126).

“La tercera característica de la señal eficaz tiene que ver con la expresión de una voluntad clara de la realización para transmitir determinada señal. [...] -Para el doctorando, la pasividad es una cualidad negativa-.

”Las tres características, “nitidez”, “consistencia”, y “agresividad” -y la cuarta incorporada por el doctorando, la emoción- son fundamentales para la formación de impresiones en la audiencia. Hay que tener en cuenta que

las audiencias dialogan entre sí y para que las ideas vayan calando, requieren que resulten atractivas, asociadas a valores críticos como los comentados por Thomas Roberston, intuitivas y distintivas. Estos rasgos cognitivos favorecen la difusión y retención en la memoria de la información que será la base para la formación de las actitudes globales positivas en las audiencias. [...]

"La teoría de la señalización utiliza el carácter mediador de la señal entre el comportamiento objetivo y las impresiones formadas en las audiencias.

"La gestión de la reputación corporativa desde la perspectiva de la señalización entiende un proceso transaccional entre la organización y sus audiencias que parte de la emisión de señales, acciones y comunicaciones, interpretadas por las audiencias que acaban actuando, en consecuencia, en un proceso transaccional [...].

*"B) Las perspectivas: qué somos, qué decimos y hacemos, cómo nos ven."*  
Creemos que la fusión terminológica ha estado motivada por el cruce de tres nudos teóricos entrelazados: la naturaleza del concepto de reputación, la presencia de varias reputaciones y la perspectiva en la interacción organización-audiencia.

"El primero, [...], considera que la reputación corporativa tiene que ser una actitud hacia la corporación debido a su capacidad para provocar conductas de valor para la empresa; por tanto, el fenómeno solo es visible mediante evaluaciones, cognitivas y afectivas, de las audiencias [...].

"Además, por lo que refiere al segundo nudo, se observa que las audiencias mantienen posiciones, interés y valoraciones diferentes sobre la misma empresa [...].

"El tercer nudo, el problema de la perspectiva en la interacción entre las organización y sus audiencias [...] Parece que los académicos no se sienten cómodos con los marcos conceptuales propuestos

C) *"La teoría del rol* se ha mostrado útil en el análisis organizacional porque articula el nivel individual de las expectativas con la conducta organizacional. [...]El conjunto del rol está formado por las personas o grupos que muestran interés en la relación mutua y que mantienen

expectativas sobre sus respectivos comportamientos. En nuestro caso, serían los colectivos que personifican la organización y sus audiencias. Los elementos del análisis del rol son:

- "El emisor del rol, las personas o entidades que expresan sus expectativas a los otros en la comunicación o conducta.
- "El conjunto de expectativas que los emisores del rol mantienen sobre el comportamiento de sus respectivos compañeros o socios con los que también muestran un interés en la relación.
- "El rol emitido o los actos de comunicación, conducta o influencia realizados por el emisor.
- "El rol recibido o la percepción de los mensajes enviados por los emisores.
- "La conducta del rol, lo que un emisor hace en función de la interpretación de los mensajes recibidos y de su interés. [...]

"El cuadro de "Los elementos para la gestión de imágenes corporativas" representa, según los teóricos del rol, los elementos necesarios de la gestión de la imagen corporativa.

### Elementos para la gestión de las imágenes corporativas

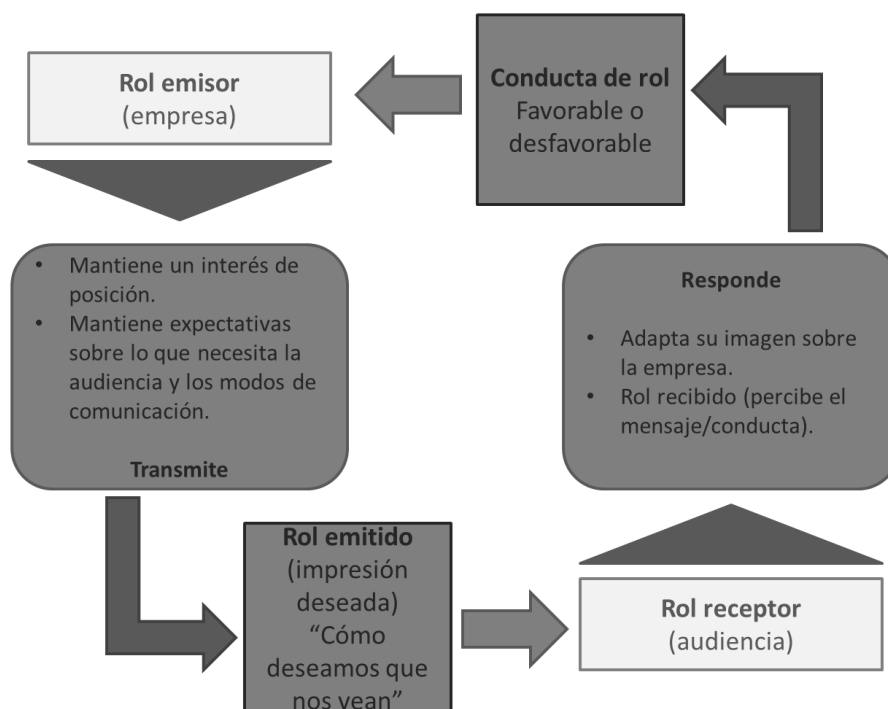


Fig. 37: Elementos para la gestión de imágenes corporativas. Fuente: Reputación corporativa (Carreras et al. 2013)



- "La empresa es la entidad que inicia la acción o emisor del rol (modelo de promulgación), mantiene un interés en la relación, conoce los canales y normas apropiados para llegar a la audiencia y promulga sus intenciones (rol emitido) mediante el manejo de información y comportamiento, es decir, busca formar una imagen deseada en la audiencia.
- "La audiencia (rol receptor) interpreta el rol emitido, reelabora sus expectativas sobre el propósito de la empresa y se forma una imagen que será la base de su respuesta hacia la empresa favorable [...] o desfavorable [...].
- "La relación entra así en un modo de retroalimentación. La percepción de las respuestas provocará en la propia organización la reformulación de los intereses y perspectivas que sean la base para una nueva promulgación hacia la audiencia.

"La sencillez del análisis de rol permite visualizar las cuatro ideas clave en la gestión de las imágenes corporativas".

"1) El gestor debe orientarse hacia la realidad percibida por el grupo de interés seguro. Según los teóricos del rol, las audiencias no responden a lo que hacen o dicen las organizaciones, sino a las interpretaciones de lo que han dicho o hecho. En este sentido los planes de acción y comunicación necesitan orientarse en función de los antecedentes directos de la conducta de la audiencia, en nuestro caso, la reputación de la empresa.

"2) El gestor precisa controlar la evolución de las impresiones provocadas en las audiencias. [...]

"3) El esquema de gestión debe plantearse en un nivel colectivo de intercambio. Las imágenes proyectadas deben ser planificadas de forma congruente o sistemática para incidir en las imágenes colectivas y provocar conductas sistemáticas en los grupos de interés. [...]

"4) Las audiencias pueden ser internas o externas, dependiendo de dónde hayamos situado a la frontera de intercambio con la audiencia. Cuando la audiencia es interna, las posiciones de rol son diferentes a la que se establecen cuando la audiencia es externa. El primer caso,

la empresa puede estar representada por la alta dirección y los empleados adoptar el rol de la audiencia. El esquema del intercambio del rol sigue siendo válido, la interacción sigue orientándose por las interpretaciones que se hacen unos de otros en función de sus actos mutuamente referidos, ahora bien, los intereses, motivaciones e incluso los mecanismos de interpretación son específicos del contexto interno. En un intercambio con audiencia externa al personal frontera suele sentirse representante de la empresa”.

”En resumen: los elementos claves de este esquema son la empresa, rol emisor, con sus intereses y expectativas representado por su identidad oficial, la imagen deseada o rol emitido que proyecta sobre la audiencia; la reputación que mantiene la audiencia, rol recibido como interpretación de la imagen proyectada, y la conducta de valor de la audiencia” (Carreras et al., 2013: 127-134).

### El juego de las identidades

“La identidad oficial de la empresa, la posición oficial como entidad, sirve para justificar las acciones proyectadas hacia dentro, hacia los empleados y hacia el exterior, inversores, clientes o regulador. Esta identidad de la organización es diferente de la imagen deseada o proyectada que se quiere trasladar a la audiencia para despertar “la percepción y la evaluación acumulada [...], realizadas por las audiencias externas (sobre la organización)”.

”Los tres elementos resultan esenciales para gestionar la ventaja competitiva: lo que decimos que somos, cómo deseamos que nos vean y cómo nos ven.

”Según afirman David Whetten y Alison Mackey en su obra *A social actor conception of organization identity and its implications for the study of Organization Reputation* (D. A. Whetten y A. Mackey, 2002), la gestión eficaz de las audiencias debe ser interpretada como un proceso de interacción entre la organización y la audiencia interna o externa que activa los tres elementos, identidad, imagen deseada y reputación en dos subprocesos, el de autopresentación y el de autorregulación. [...]

"La identidad oficial de una organización está formada por dos tipos de elementos: el soporte visual -los logos y los símbolos que la singularizan- y la relación de significados vinculados a dichos logos, que la vuelven comprensible y permiten orientarse hacia ella.

"La identificación visual de la organización sería el requerimiento previo para su reconocimiento. Se incluyen aquí los logos, símbolos y señales estímulos que la reconocen y la individualizan. [...]

" ¿Qué tipo de contenido podemos considerar característico de una identidad oficial tal que pueda ser capaz de orientar las conductas de los miembros de la organización? David Whetten y Alison Makey consideran la identidad organizacional como "los rasgos más centrales, duraderos y distintivos sobre una organización. Son las ideas que se recuperan cuando alguien se pregunta cómo somos como organización". Los significados y el soporte visual deben ser importantes, estables y específicos para que puedan ser fácilmente recordados por las audiencias.

"Para que una organización pueda ser reconocida y singularizada por las audiencias en momentos distintos, debe cumplir dos requisitos: continuidad y distinción óptima. [...]

"La identidad oficial de la organización se entiende como un conjunto de ideas institucionales, simples y compartidas por miembros de la organización que describen los rasgos oficiales del comportamiento del colectivo y que sean fácilmente recuperables en la memoria de las audiencias. Por tanto, son declaraciones sobre principios básicos de la compañía. [...]

"El segundo elemento de la gestión de la reputación es la intervención consciente y deliberada de las empresas en sus acciones publicitarias, relaciones con el cliente, política de comunicación y políticas estratégicas, destinadas a mejorar la percepción de las audiencias.

" [...] El responsable corporativo necesita ajustar en la medida que sea posible la imagen realmente proyectada hacia las audiencias con la deseada o intencional" (Carreras et al., 2013: 134-142).

La imagen intencional responde al deseo de la organización de transmitir a las audiencias una propuesta de futuro de los atributos, de las relaciones, de una mejora de expectativas para inversores y clientes, compromiso con la responsabilidad corporativa, una especie de auto presentación.

La diferenciación entre imagen oficial e imagen deseada es el carácter institucional de la primera y la deseada es una acción comunicativa. La oficial tiene vocación de permanencia, es una realidad que cambia poco, salvo en los casos de nuevo liderazgo, y la deseada exige un esfuerzo permanente de renovación para ir al encuentro de la imagen real que debe constituir el elemento clave de la gestión reputacional. En el fondo la gestión de la reputación es fundamentalmente una acción comunicativa.

En síntesis:

La trazabilidad de la reputación viene determinada por tres pasos

- a) Determinar una imagen institucional.
- b) Comunicación de la Imagen entendido como un conjunto de señales que tienen que ser reconocida por la opinión pública.
- c) Sedimentación de la reputación que a diferencia de la imagen tiene naturaleza estructural y no coyuntural.

“la Corporación diseña una imagen institucional que desea transmitir a la audiencia. Las acciones proyectadas, junto con los elementos de imagen no controlados y procedentes de la dinámica organizacional y de las empresas concurrentes, generan un conjunto de señales que son reconocidas de algún modo por las audiencias externas e internas. En ambos casos, las imágenes, se van sedimentando en evaluaciones más generales que forman la reputación corporativa. Estas evaluaciones orientan las conductas de apoyo o rechazo hacia la organización” (Carreras et al., 2013: 144).

### 3. El *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Arthur W. Page Society

Por ello resulta interesante traer aquí la propuesta que la prestigiosa asociación Arthur W. Page formada por comunicadores con lo complementamos la visión de los consultores con la aportación a la gestión de los comunicadores corporativos.

“Un nuevo modelo empieza por definir y activar la identidad corporativa – identidad esencial o razón de ser, integrada en la misión, propósito, marca, estrategia y cultura de las organización-.

”Alrededor de esta identidad, los CCO pueden conectar con los *stakeholders* construyendo un sistema de creencias compartidas que genere identificación y permita ganarse su confianza, posibilitando que estos recomienden, de forma voluntaria, a la compañía, empezando de nuevo el ciclo con un conjunto cada vez más amplio de *stakeholders*. La identidad corporativa, por definición, debe calar en la empresa. Por eso, la identidad, debe construirse sobre los cimientos del negocio. Cada vez más, la sociedad espera que las empresas actúen de manera transparente, responsable, y sirvan a un propósito social de mayor altura, más allá de los intereses individuales. Así, la tarea de definir y alinear la identidad corporativa es crucial en la actualidad. Conectar el trabajo de la empresa con el modo en el que esta mejora la vida de las personas con las que interactúa es, quizás la función estratégica más fundamental del CCO.

”Construir un sistema de creencias compartidas que derive en actitudes y comportamientos de recomendación voluntaria exige una comprensión profunda de los intereses de todos los *stakeholders* y la capacidad de conectar con ellos de una manera efectiva.

”El CCO debe ser capaz de ganarse el apoyo del resto de miembros del comité de dirección y dirigir los esfuerzos de todos hacia un mismo propósito común. Para ello se debe establecer un modelo integrado de trabajo en el departamento de comunicación y aplicar, al mismo tiempo, conocimientos de ciencia de la conducta, inteligencia socio-cultural y análisis de datos.

”El CCO tiene que aprovechar este conocimientos para construir sistemas sofisticados capaces de traducir en actitudes y comportamientos la identidad

corporativa gracias al compromiso que genera en los empleados y en los clientes.

”Podemos decir que la relación es bidireccional, fluye tanto hacia la empresa como desde la misma. Los elementos entrantes sirven para identificar quién influye en la empresa, qué motiva a estas personas y donde encontrarlas. Los elementos de “salida” se relacionan con la publicación y generación de contenidos que consolidan la confianza de los grupos de interés, les permite actuar y les empodera para recomendar a terceros la organización voluntariamente.

”Este constante flujo bidireccional de información y compromiso mutuo por parte de la empresa y de sus grupos de interés se ha convertido en la norma para aquellas organizaciones que quieran establecer poderosas conexiones en el mundo digital” (AWP Society, 2016: 6-7).

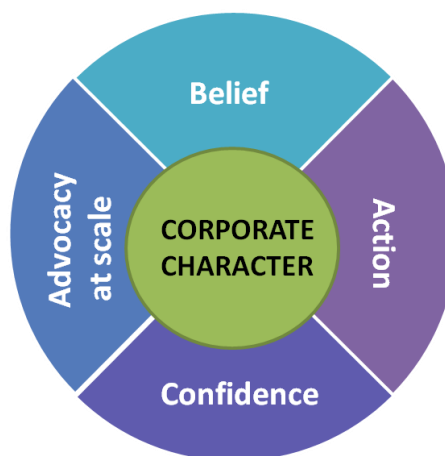


Fig. 38: Corporate Character. Fuente: Building belief: a new model for activating corporate character and authentic advocacy (AWP Society).

### **Opinan los expertos: el concepto y lo tangible**

**José Rolando Álvarez, presidente del Grupo Norte:**

***“La reputación es un concepto y la marca es algo más tangible, algo visual”***

*Para mí, sin duda, la reputación es lo más importante de mis intangibles, y la*

*marca forma parte de la reputación. La reputación es un concepto y la marca es algo más tangible, algo visual. Dentro de lo intangible lo más tangible, pero tú no puedes tener marca si no tienes reputación. Y si tu marca pierde la reputación ya no tienes marca. Es lo mismo. Yo creo que son dos caras de la misma moneda.*

**La reputación es un concepto que todos entendemos. La marca lo hace tangible.** Cuando se dice Grupo Norte, todo el mundo lo asocia a un concepto y ese concepto es la reputación.

*Algunos piensan que se puede tener marca y no reputación. A ver, ¿marca es poner un anuncio en la televisión machaconamente tres mil veces al mes y al final de un año toda España conoce tu marca? Eso es posible...*

**Lo que de verdad te da sostenibilidad a largo plazo es la reputación.** Por ejemplo, Leche Pascual. Es una gran leche de un amigo mío, que hace la mejor leche de España. Ahora ha lanzado una campaña explicando cómo han instaurado políticas de bienestar de los animales en granjas. Eso es reputación. ¿Qué se encuentra el consumidor cuando va al lineal? Se encuentra leche de marca blanca, leche de tal, leche de cual y la más cara, Leche Pascual. ¿Por qué compran Leche Pascual, que es la más cara? ¿Será porque piensan que es mejor, que es más buena, que para dársela a su hijo es más sana, porque además le cae mejor esa marca?

*Porque tiene una reputación. Incluso para trabajar, una marca con buena reputación atrae más talento. Como empleador sin duda. Pero **algunos pretenden tener marca sin reputación, o pensando que la reputación es negociable.***

#### **5.3.3.4. El riesgo reputacional**

El riesgo reputacional se ha consolidado como una materia complementaria de la teoría de la reputación que analiza las consecuencias de una crisis y las estrategias e instrumentos para combatirlo.

#### 5.3.3.4.1. Antecedentes

La teoría de los Juegos de Priscilla Murphy (1989).

“En el *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta* de Dozier. Gruning y Gruning, los autores conciben a la organización y a sus públicos como defensores de intereses separados, a veces contrapuestos, que están llamados a encontrar una zona de acuerdo, aunque siempre desde la perspectiva de un doble ganador, característica de la negociación bidireccional de corte *win-win*. Para ello, contarán con la colaboración de la función de relaciones públicas, que se situará en la zona central de integración.

”La actual situación de entorno turbulento ha obligado a las organizaciones a hacerse más conscientes de los peligros acechantes del entorno y, a su vez, puede haber propiciado la institucionalización de un observatorio permanente del entorno, de carácter prospectivo, en el seno de las organizaciones, consciente de los beneficios de contar con información estratégica, en tiempo real, para la más eficaz toma de decisiones por parte de sus máximos órganos directivos. Esta actividad, denominada en el mundo anglosajón *Issues Management* se ha configurado como una de las funciones fundamentales de los dircoms.

”Wilcox, Autt, Agee y Cameron introdujeron en 1989 una idea íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del *Issues Management*, término que en la edición en castellano, aparece traducida como “Gestión de Conflictos Potenciales (GCP)” (Wilcox, Autt, Agee y Cameron. Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Madrid Pearson Edición 2001).

”Según estos autores el GCP permitiría a los dircoms:

- ”Predecir los problemas.
- ”Anticipar obstáculos
- ”Minimizar las sorpresas
- ”Resolver distintas cuestiones imprevistas.
- ”Evitar situaciones de crisis” (K. Matilla, 2010: 42, 43).



#### 5.3.3.4.2. Definición del riesgo reputacional

Desde una perspectiva más concreta se desarrolla el tratamiento del Riesgo Reputacional, tema tratado ampliamente por Andrea Bonime-Blanc, en el Manual de Riesgo Reputacional (2014).

La autora diferencia el riesgo reputacional de otro tipo de riesgo como el riesgo político (inestabilidad política de un estado, riesgo revolucionario, ocupación democrática del poder por partidos que llevan en su programa la nacionalización de las empresas) o del riesgo operacional (quiebras de una empresa o sector, falta de liquidez, suspensión de pagos). El riesgo reputacional está directamente vinculado a la gestión de la función comunicativa de una empresa, tanto porque debía haber sido detectado y anunciado, como por la responsabilidad que tienen los comunicadores de conservar y mantener la reputación. El dircom como *curator* de la reputación.

Andrea Bonime-Blanc define el riesgo reputacional “como el impacto favorable o desfavorable, que un determinado suceso causa a la reputación en la empresa. La mayor parte de las empresas gestionan los riesgos en el marco del modelo COSO II, por lo que los sistemas de gestión de riesgos corporativos o ERM (*Enterprise Risk Management*) se diseñan para gestionar riesgos operativos y financieros, o eventos externos, como pueden ser los desastres naturales.

”La primera y más simple aproximación a la tipología de los riesgos reputación es la de distinguir entre riesgo reputación y riesgos derivados de los riesgos operacionales.

- ”Los riesgos reputación puros son los que tienen esencia propia y no se derivan de un riesgo operacional. Algunos ejemplos son los derivados de temas como la transparencia, la confianza, el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones, el desarrollo económico, la privacidad y la seguridad, la protección del inversor, el cambio climático o el buen gobierno corporativo.
- ”Los riesgos reputacionales derivados son los que se producen como consecuencia de un riesgo operacional, es decir, riesgos operacionales con un impacto en la reputación corporativa. Algunos

ejemplos incluyen riesgos derivados de productos y servicios, de servicio posventa, de mercado, de crédito, de liquidez, tecnológicos, de seguridad física, detección de fraude, etc...

"Las últimas investigaciones en este ámbito han demostrado que muchas compañías tienden a considerar riesgo reputacional como riesgos derivados de los operacionales, aunque existen algunas empresas que sí que consideran la existencia de riesgos reputacionales puros como puede ser el gobierno corporativo, el incumplimiento de normas y recomendaciones, las retribuciones de administradores o el comportamiento de los gestores. Existen muchos modelos para clasificar los riesgos reputacionales, uno de los más utilizados es el que clasifica los riesgos en:

- "Externos o fortuitos: catástrofes naturales, reclamaciones legales, daños materiales a la propiedad, vida y accidentes, medioambientales, etc.
- "Financieros: volatilidad de precios, de crédito, de tipo de cambio, de liquidez.
- "Estratégicos: competencia, cambio de tendencias sociales, acceso al capital, geopolíticos, regulatorios.
- "Operativos: satisfacción del cliente, calidad del producto, marca y propiedad intelectual, cadenas de suministro, integridad, sistemas informáticos.

"Otro modo de clasificar atiende a distintas categorías:

- "Por el **origen** del riesgo o por el **tema** tecnológico, geopolíticos, sociales, medio ambientales.
- "En relación con **objetivos** estratégicos operativos de *reporting*, de cumplimiento, etc.
- "Por las **características** del riesgo: exógeno/endógeno, predecible, grado de control, duración, etc.
- "Por la **manera en que se manifiesta**: cambios a largo plazo, acontecimientos inesperados o repentinos, condiciones de funcionamiento que se deterioran gradualmente, sucesos locales, o con efecto expansivo" (Bonime-Blanc, 2014: 39, 40).

### *Los casos más importantes de crisis reputación el siglo XXI*

“Las instituciones más importantes del mundo -incluido los gobiernos más poderosos y las mayores empresas internacionales- pueden ver afectada su reputación como Estados Unidos. La reputación de Estados Unidos, por ejemplo, se ha visto afectada negativamente en diferentes ocasiones en las últimas décadas a causa de guerras nada populares Irak, Afganistán, el espionaje de la agencia de seguridad nacional ejercida sobre los aliados. Las consecuencias negativas de este impacto no se han limitado al gobierno estadounidense, sino que han afectado también, a sus ciudadanos e incluso al sector tecnológico. [...]”

“El vertido del petróleo de la plataforma Deepwater Horizon de BP en 2010 se ha considerado como el mayor desastre ecológico de la historia de este sector, tanto por su magnitud, como por la atención mediática que atrajo por las multas, investigaciones civiles y criminales y el daño reputación que supuso. El Director de Comunicación de BP, en aquel momento Tony Hayward, empeoró la situación cuando afirmó públicamente que quería recuperar la vida que tenía antes del desastre, dando a entender que su interés personal estaba por encima de una terrible crisis que causó 11 muertos y tuvo unas consecuencias financieras y medioambientales sin precedente” (Bonime-Blanc, 2014: 25).

Dos sectores han sufrido en estos primeros años del nuevo siglo el impacto negativo en su reputación, el sector financiero y el sector fabricante de automóviles.

#### **5.3.3.4.3.** *Las crisis reputacionales y sus consecuencias*

La pérdida de reputación suele acarrear daños materiales importantes como son el deterioro del valor de las acciones, indemnizaciones por los daños causados, multas y, en algunos casos, muerte empresarial como Arthur Andersen o Lehman Brothers.

“Básicamente, hay tres tipos posibles de consecuencias tras un impacto reputacional. Hablamos de tres golpes:

- “Golpe mortal” cuando las consecuencias de un riesgo reputacional mal gestionado son devastadoras: Enron, Arthur Andersen, Lehman Brothers.
- “Golpe recuperable” cuando es posible recuperarse o incluso regenerarse, como es el caso del gigante alemán SIEMENS.
- “También existen, aunque no son tan habituales, los “casos de mejora” de la reputación como es el caso de Johnson&Johnson” (Bonime-Blanc, 2014: 27,28).

Las crisis individuales resultan menos graves que las caídas reputacionales que afectan a un sector determinado, porque las primeras pueden recuperar la imagen, como lo muestran los casos de Volkswagen o Johnson&Johnson, en cambio, las crisis sectoriales tienen un efecto expansivo al afectar a todos los agentes del sector implicados. Siempre queda como una desconfianza genérica, una especie de reproche silente, pero efectivo a la hora de las valoraciones de inversores y cliente.

La preocupación por los riesgos reputacionales va entrando en el haz de cuestiones estratégicas de las compañías. La realidad muestra que el cuidado de la imagen aparece a posteriori después de una crisis y las acciones puestas en práctica no dejan de perder su carácter provisional y cosmético. Es el planteamiento Potemkin.

Sin embargo, la hipertransparencia de las sociedades maduras ha obligado a los directivos empresariales a ser más activos en el cuidado de los riesgos reputacionales, no esperar a que surjan, sino adelantarse a las tendencias, no actuar defensivamente sino contar con mecanismos que salvaguarden la imagen de las empresas que están desnudas ante la opinión pública, no hay que olvidar que en muchos casos las crisis tienen su origen en un fallo de una comunicación empresarial cuyo primer capítulo es la capacidad de escuchar, de leer el entorno.

“Existen cuatro factores que explican por qué el riesgo reputación se ha convertido, repentinamente, en la palanca estratégica tan relevante:

- “El trabajo académico y profesional sobre el valor real de los intangibles.

- "La proliferación y visibilidad de escándalos con grandes consecuencias del principio de siglo.
- "La mayor conciencia e impacto de los asuntos no financieros: ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
- "Mayor transparencia, disponibilidad, velocidad y volumen de información gracias a la tecnología.

"La era de la hipertransparencia también trae consigo multitud de actores preparados que demandan que se les forme para convertirse en expertos reputacionales" (Bonime-Blanc, 2014: 29).

#### **5.3.3.4.4. Agentes involucrados en las tareas de potenciar el conocimiento**

Andrea Bonime-Blanc en su publicación *Manual de riesgo reputacional* cita los siguientes:

- a) "*Plataforma de conocimientos y reputación.* [...] Como ejemplo de plataforma de conocimiento podemos citar Corporate Excellence. [...]"
- b) "*Analistas y consultores de reputación.* En el ámbito de análisis de analistas y consultores de reputación tendremos que citar el RedTrak<sup>TM</sup> Pulse un indicador global que valora y monitoriza la reputación de diferentes organizaciones. [...] Destaca el RepRisk ESG en Suiza, focalizado exclusivamente en el análisis el riesgo reputacional. La plataforma utiliza tecnología *Big Data* y algoritmos que le permiten estudiar y cuantificar dinámicamente el riesgo reputacional y asignar un valor concreto en el RepRisk INDEX (PRI) a compañías, sectores, países, *Issue* y riesgos ASG no financiero (riesgos ambientales sociales y de gobernanza). El RRI es una métrica de riesgo que refleja las críticas y cuantifica la exposición en los temas de ASG más relevantes, como puede ser la degradación medioambiental, los abusos a los derechos humanos, la corrupción u otros problemas similares. No es un índice que mide la reputación global de una compañía o proyecto, sino un indicador de su riesgo reputacional.
- c) "Consultores en riesgo reputacional. Cada vez hay más consultores especializados en riesgo reputacional: desde grandes empresas

internacionales, las *Big Four* y hasta organizaciones especializadas y otras consultoras tradicionales. [...]

- d) "Aseguradoras de riesgo reputacional. [...] Ofrecen el servicio de previsión de riesgos antes, durante y después de un siniestro a través de iniciativas de control y mitigación, como comunicación de crisis, apoyos de mensajes, formación en redes sociales, para conseguir la fidelización del cliente y proteger el valor corporativo de la empresa.

Se pueden citar entre las empresas que se dedican a asegurar la reputación grandes compañías como *AIG* y *Zúrich*, a equipos especializados como *Steel City RE*.

- e) "Protectores de la reputación. En la era de la hipertransparencia nacen una serie de servicios -la mayoría *on-line* y virtuales- para satisfacer las expectativas, deseos e incluso el narcisismo de las sociedades modernas. En la actualidad, aquellos que se encuentran en el centro de las miradas están prácticamente obligados a indagar en su identidad digital: los acusados de haber cometido irregularidades o delitos más graves que quieren estar "ausentes", así como compañías que quieren controlar su marca. *Reputation.com* es una de esas compañías que ofrecen servicios de este tipo.
- f) "Calificadores de la reputación. La hipertransparencia ha propiciado la aparición de multitud de *rankings* y clasificaciones desarrollados por medios de comunicación y otras fuentes. Es cierto que la calidad profesional no es igual en todos los *rankings*, así como tampoco lo son los estándares por los que se rigen o la fiabilidad que ofrecen, sin embargo, todos incluyen la reputación o el riesgo reputacional de las entidades o servicios que estudian. Entre estos *rankings* encontramos desde en el conocido *Harris Reputation Quotient*, a encuestas *online* mucho más básicas y menos sofisticadas como *Glassdoor*" (Bonime-Blanc, 2014: 27-32).

#### **5.3.3.4.5. Cualidades especiales del riesgo reputación**

"Es amplificador.

"Es rápido.

"Puede ser positivo.

"Es contagioso.

"Es tangible

"Es interdisciplinar.

"Está relacionado con la gestión de crisis.

"Está relacionado con la resiliencia y la integridad.

"Es estratégico" (Bonime-Blanc, 2014: 42-48).

#### **5.3.3.4.6.    *Los daños reputacionales***

Los daños reputacionales pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Nir Kossovsky, referente en el campo de los seguros reputacionales, defiende que una crisis de reputación destruiría un 7% de la capitalización bursátil de una compañía y que restaurar el valor reputacional puede generar una cantidad neta adicional del 13,5% en capitalización bursátil (N. Kossovsky, M. D. Greenberg, R. C. Brandeggee, 2012).

En el ámbito cualitativo

"mantener la confianza de los grupos de interés es fundamental para gestionar eficazmente el riesgo reputacional.

"Una táctica que han adoptado algunas de las instituciones financieras que se creían demasiado grandes para fracasar es la de emplear enormes cantidades de dinero y personal para solucionar sus problemas de cumplimiento. Sin embargo, pasan por alto lo más importante, y es que no nos enfrentamos a un problema de cumplimiento, sino a un problema cultural y de liderazgo sistémico que requiere una solución más estratégica. Todos los recursos que se puedan emplear no van a ser suficiente si lo que se pretende solucionar es un problema del sistema. El auténtico cambio empieza y acaba en las altas esferas: el CEO y el comité de dirección.

”También los inversores empiezan a familiarizarse con este nuevo paradigma, tal y como demuestra el aumento de movimiento de inversores y activistas institucionales.

”Parece que alguno de los bancos internacionales empieza a comprender el problema y a buscar soluciones, sea con el fin de cumplir con la normativa o porque sus resultados financieros comienzan a resentirse. Empresas como HSBC o J.P Morgan, entre otras, han asignado directores de cumplimiento dentro del equipo ejecutivo para que participen en el comité de dirección o tengan acceso. Golman fue uno de los de las empresas que adoptó un enfoque diferente y tras las acusaciones de fraude de 2010, creó un comité de alto nivel, publicó 39 estándares empresariales y comenzó a gestionar su reputación a gran escala. También hay quienes crean programas de inversión sostenible, *community engagement* y otras medidas ecológicas para demostrar que tiene una voluntad sincera de cambio” (Bonime-Blanc, 2014: 34, 35).

#### **5.3.3.4.7.    Responsables de los riesgos reputacionales**

“Algunos expertos defienden la idea de crear la figura del director de reputación por la importancia que tiene este recurso intangible generador de valor. Estos expertos coinciden en que la gestión de la reputación no puede permanecer estrictamente bajo el dominio del departamento de relaciones institucionales o comunicación, sino que debe asumir un rol cada vez más holístico, ejecutivo y próximo al comité de dirección. Se podría incluso dar un paso más allá y sugerir la creación de un rol mucho más inclusivo, un director de integridad, riesgos y reputación (CIRRO, *Chief Integrity, Risk and Reputation*), que pudiera aportar un enfoque holístico y estratégico sobre estos temas, los coordinara, los vinculara a la estrategia empresarial e informara tanto el director ejecutivo como a la alta dirección. El CIRRO sería como el presidente del comité global de integridad, riesgo reputación del Consejo de administración, encargado de gestionar estos aspectos, mientras que los expertos ejecutivos internos se encargarían de coordinar periódicamente las políticas los procesos y las estrategias de dichos asuntos.

”No obstante, lo importante no es el nombre que reciba esta función, sino que realmente exista dentro de la organización y ocupe un rol de liderazgo dentro



de la coalición interna de poder, participando en la toma de decisiones estratégicas” (Bonime-Blanc, 2014: 67).

La propuesta se encuadra dentro del proceso de desguazamiento a que está sometido el rol del dircom, primero fue la pérdida de la gestión de la responsabilidad corporativa, más tarde hemos asistido al cambio de título o por lo menos al intento de sustituir la Comunicación por la Reputación, trocando Comunicación por Reputación. No es ajeno a este troceamiento la actitud pasiva de muchos dircoms a la hora de apostar por un fortalecimiento de la profesión.

Dos hechos son relevantes: el primero la pérdida de posición alcanzada en la jerarquía organizativa, el objetivo de formar parte del comité ejecutivo se está diluyendo, debido, en gran parte, al haber optado por la *potestas* en vez de por la *autoritas*. El segundo factor ha sido la falta de un propósito común a la profesión, un propósito que les vinculara a un interés social que les legitimara.

La pérdida de la relación con los medios ha roto la tarea de mediación que ambas profesiones ejercían.

La minusvaloración de la comunicación por otras tareas es peligrosa, porque sin diálogo con los públicos y con la opinión pública, las empresas y también las instituciones quedan aisladas de un contexto profundamente crítico, sin cultura de la escucha las respuestas pueden ser disonantes con las expectativas de la opinión pública o como le gusta decir a los populistas de la gente.

El papel del comunicador es vital en la anticipación de los riesgos. Su contacto con la realidad permite alertar a la organización de los problemas que apuntan en el horizonte, ya sea político, empresarial o social.

A modo de resumen:

“1. La gestión efectiva del riesgo reputacional depende de la existencia de *inputs* adecuados (programa de ética, cumplimiento, calidad, etc.).

"2. La gestión efectiva del riesgo reputacional depende de la existencia de empoderadores o facilitadores efectivos (buen gobierno, liderazgo, gestión de riesgos, estrategia, incentivos, etc.) que ayuden a que se apliquen los impulsos o programas mencionados anteriormente.

"3. La gestión del riesgo reputacional debería formar parte de la gestión estratégica de riesgos que, a su vez, forma parte de un facilitador fundamental: la gestión de riesgos o ERM (sistema integral de gestión de riesgos empresariales).

"4. Los *inputs* y los facilitadores combinados influyen en los *outputs*: compartir comportamientos, acciones resultados financieros y de otro tipo.

"Cuando los *outputs* coinciden o superan las expectativas de los grupos de interés se genera una brecha reputacional positiva o un suceso de mejora que impacta positivamente en la organización y su valor. Cuando los *outputs* no cumplen con las expectativas de los grupos de interés, se crea una brecha reputacional negativa que puede impactar negativamente en la organización y en la generación de valor" (Bonime-Blanc, 2014: 92, 93).

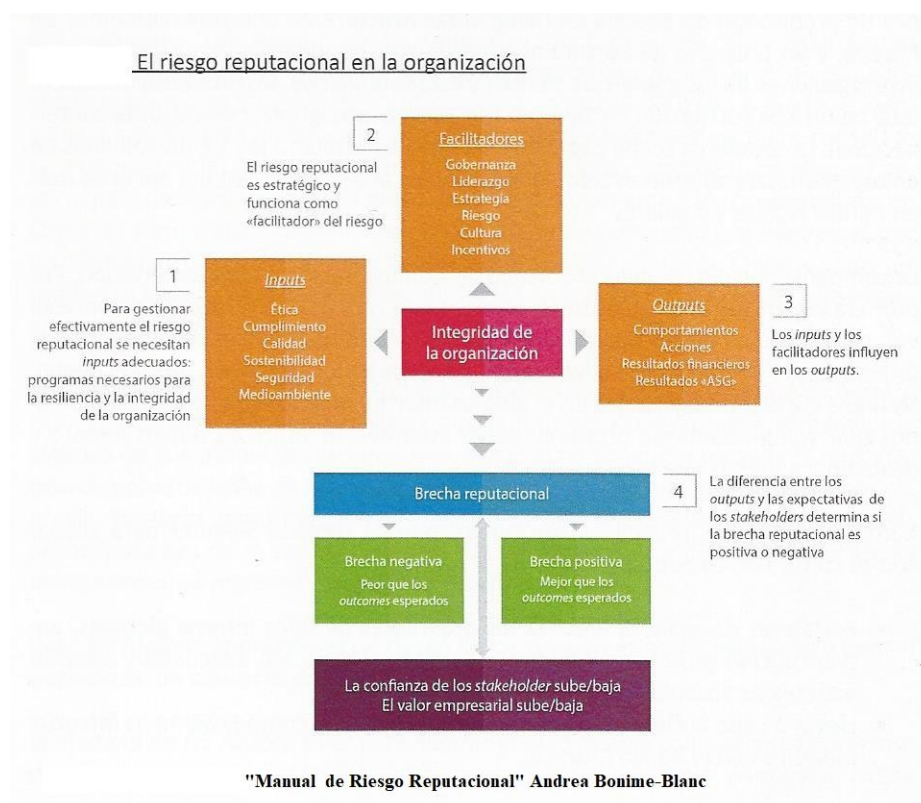


Fig. 39: El riesgo reputacional en la organización. Fuente: Manual de riesgo reputacional (Bonime-Blanc).

#### **5.3.4. Responsabilidad y sostenibilidad**

En los últimos tiempos, con los índices globales de confianza estancados, el compromiso de los empleados en continuo descenso y las crecientes exigencias sociales, la sostenibilidad o responsabilidad corporativa se ha convertido en una herramienta clave para la gestión de organizaciones capaces de adaptarse a los continuos retos del entorno.

Forma esta constelación de exigencias conceptos como “El Buen Gobierno Corporativo”, la responsabilidad social, la preocupación por el cambio climático, los derechos humanos, la igualdad y la sostenibilidad.

Los comunicadores se han apresurado a capturarlos para su actividad, los han hecho suyos y los han convertido en pieza fundamental de su estrategia. El decidido afán de las empresas de incorporar los nuevos conceptos a su imagen y reputación ha creado una comunicación finalista, dirigida a poner de relieve el compromiso de la empresa con algún mandato del nuevo orden moral.

El esfuerzo comunicativo ha sido tan intenso que el perfil de una compañía ha sido reducido a un compromiso ampliamente difundido que anula o ensombrece otro tipo de informaciones necesarias para el ejercicio obligado de la transparencia empresarial. Se ha postergado la comunicación económica y el diálogo con los públicos que son determinantes para la compañía ha sufrido una paralización en su desarrollo.

El proceso lleva camino de convertir a la empresa en espíritus puros, un personaje que sólo se ocupa de hacer el bien, lo que no deja de ser contradictorio con la conducta de muchas empresas como se ha visto en la crisis que hemos padecido. Esta manera de actuar empobrece la comunicación, si no se logra el equilibrar el atractivo mediático de los compromisos con las demandas informativas de analistas, informadores, accionistas y clientes.

El equilibrio entre una comunicación finalista y una comunicación empresarial es una exigencia de eficacia, de transparencia y de comunicación ética.

La crisis ha deteriorado alguna de las ideas, por ejemplo, El Buen Gobierno corporativo. El hecho de que las grandes compañías que han sido vistas como responsables de crisis globales, como el sistema financiero, o crisis individuales como el caso Volkswagen, ha sembrado dudas de la eficacia de las normas del Gobierno Corporativo a la hora de comportamiento socialmente responsable.

Este precario desarrollo del concepto, incluye lo que Thomas Clarke, profesor de la University of Technology de Sídney considera el limitado enfoque del Gobierno Corporativo

“aplicado exclusivamente al control interno de la empresa y que simplemente cumple la regulación. En el pasado esta situación permitió a las corporaciones actuar de una forma sumamente irresponsable. Los objetivos corporativos descritos “como generación de riqueza” ha provocado con demasiada frecuencia la pérdida del bienestar de las comunidades y la ecología. El Gobierno Corporativo fundamentalmente debe encargarse de realizar un control continuo y responsable no solo de la situación financiera sino también del impacto social y ambiental de la empresa” - (Thomas Clarke, 2011: 449).

#### **5.3.4.1. La responsabilidad social**

La responsabilidad social goza de muy buena salud. Se ha integrado en los planes estratégicos de las empresas y se ha convertido por lo menos a nivel de declaraciones en un modelo de gestión.

La responsabilidad corporativa es el buen comportamiento de una compañía con sus grupos de interés, integrada en la estrategia empresarial y en línea con los objetivos de negocio.

“Una de las razones por las que la agenda de la responsabilidad corporativa resulta cada vez más evidente es, que mientras la responsabilidad jurídica de las corporaciones es más profunda, cada vez tiene mayor influencia lo que se ha descrito como una responsabilidad moral emergente y en proceso de consolidación” (Clarke, 2011: 448).

La responsabilidad corporativa supone un diálogo estable y permanente con los grupos de interés, transparencia en cualquier entorno y frente a todos los interlocutores y armonía entre las metas a corto y largo plazo del negocio.

“A este respecto, el proceso legislativo va por detrás de lo que la sociedad piensa, valora y respeta. La responsabilidad moral se produce cuando las empresas incumplen las expectativas de comportamiento ético hasta tal punto que peligra el valor del negocio. Cada vez hay una mayor convergencia entre dos tipos de responsabilidad, conforme las empresas se ven bajo el minucioso análisis de la ley y, “en muchas ocasiones de forma más inmediata y acusada, de la opinión pública”, afirma Thomas Clarke (Clarke, 2011: 449).

Según la Asociación Europea de Directores de Comunicación, “el 72% de los profesionales de la comunicación consideran que la responsabilidad social ha ganado importancia en su empresa durante la crisis (Dircom, 2010).

Sin embargo, no dejan de levantarse voces críticas sobre la Responsabilidad Social. Vogel es uno de los autores críticos, recojo algunas de sus afirmaciones:

Vogel concluye que

“la responsabilidad social corporativa posee un carácter multidimensional, y que las empresas, al igual que las personas, no siempre muestran una conducta moral o social coherente, y pueden comportarse mejor en unos países que en otros dependiendo de las políticas sociales y ambientales que existan en dichos países. Desde los orígenes del capitalismo siempre ha habido firmas más o menos responsables, y resulta alentador el hecho de que los ejecutivos de muchas firmas muy visibles estén adoptando una mayor receptividad (aunque solo sea a consecuencia de las presiones externas de los *stakeholders*). Sin embargo, la realidad es que las cantidades que se gastan en pérdidas debido a los fraudes financieros, los considerables aumentos, para algunos injustificados, de la remuneración de los ejecutivos de las corporaciones, y las enormes pérdidas a consecuencia de la crisis financiera global en los últimos años han superado con creces cualquier recurso que las empresas hayan podido dedicar a la responsabilidad social corporativa” (David Vogel, 2005).

Figure 1: The Evolution of CSR



Fig. 40: The Evolution of CSR. Fuente: United Nations Industrial Development Organization.

En una línea similar, Deborah Doane, presidente de la Coalición de Responsabilidad Corporativa del Reino Unido, muestra su

“escepticismo en relación con el optimismo acerca del poder de los mecanismos del mercado para ofrecer el cambio social y ambiental, refiriéndose a los mitos clave que informan al movimiento de la Responsabilidad Social Corporativa como, por ejemplo:

- “El mercado puede ofrecer tanto beneficios financieros a corto plazo como beneficios sociales a largo plazo.
- “El consumidor ético impulsará el cambio.
- “Se producirá una competitiva “carrera hacia la cima” por la ética entre los negocios.

“En la economía global los países competirán por adoptar las mejores prácticas éticas” (Deborah Doane, 2005).

Para justificar su argumento de que todo esto son en gran medida tendencias mitológicas, esta autora pone de manifiesto

“la insistencia de los mercados de valores en los resultados a corto plazo, y el fracaso de las empresas para invertir en beneficios a largo plazo, la considerable distancia existente entre la conciencia ecológica expresada por los consumidores y su comportamiento como consumidores, la incoherencia que se da entre la adaptación de las empresas a los planes de responsabilidad

social corporativa y sus exitosos esfuerzos por reducir el impuesto de sociedades en Estados Unidos y otras jurisdicciones en las últimas décadas, y, por último, los indicios que surgen en los países en vías de desarrollo de gobiernos que tratan de reducir su insistencia en el cumplimiento de los estándares sociales y ambientales para así atraer la inversión internacional” (Doane, 2005).

La pregunta que cabe hacerse es hasta qué punto la opinión pública está preocupada por la responsabilidad de las empresas. Conductas calificadas de irresponsables por los analistas, por los gobiernos o por los medios, no han debilitado la fidelidad de los consumidores y no se han producido rechazos contundentes.

Según mi criterio, la sociedad no termina de ser sensible y de actuar ante conductas heterodoxas. En el ámbito social hay resignación y desconfianza, pero no reacción. El comportamiento de los consumidores en la conocida como “guerra de precios” en España, ocurrida dentro del espacio temporal de la crisis, ha quedado muy claro que lo único que han valorado de las empresas los consumidores, es el precio de los productos.

Aunque si bien es cierto que el consumidor está cambiando poco a poco su percepción

Según el *II Estudio de Marcas con Valores*, ante igualdad de ofertas, el consumidor/ciudadano busca marcas que ofrecen algo más que un producto o un servicio, y que asumen su responsabilidad como organizaciones. El 49% de los encuestados afirma agrado porque una marca tenga otros valores más allá de una buena calidad o un buen precio.

No es una cuestión de laboratorio, hay un proceso de concienciación ante las conductas empresariales, pero aún no se ha revelado como desestabilizador de negocios poco éticos.

La reciente encuesta publicada por Havas Media arroja los siguientes datos:

“Un 88% de los consumidores consideran que las compañías deberán tener una implicación activa en solventar problemas sociales y ambientales.

”Pero sólo el 21% creen que las marcas están teniendo un rol activo en estas situaciones.

”El 41% de los consumidores están dispuestos a premiar marcas que actúen de forma responsable.

”La principal barrera para consumir marcas responsables es la falta de información clara, el 65% de las personas sienten esta confusión, un 6% más que el año pasado.

”Sólo el 20% de las marcas tienen un impacto positivo en nuestra calidad de vida” (Havas Media, 2011).

#### **5.3.4.2. Definiciones de responsabilidad social y sostenibilidad**

##### **5.3.4.2.1. Definiciones sobre la responsabilidad social**

Como veremos a continuación, muchas son las instituciones y organismos que se han atrevido a definir el concepto de responsabilidad social.

Para la EIU “La integración de los asuntos sociales y ambientales y de cualquier otro tipo de los grupos de interés dentro de las operaciones comerciales de la empresa” (EIU 2005).

El *World Bussines Council Sustainability Development* define la responsabilidad social como

“el compromiso de los negocios a contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con sus empleados, su familia, y la comunidad local y la sociedad en general para mejorar sus vidas de distintas formas que resulten buenas para el negocio y su desarrollo” (World Bussines Council Sustainability Development 2002, 2011).

Por su parte, el Banco Mundial considera que

“la responsabilidad social corporativa se encuentra en el fondo del proceso de gestión de los costes y beneficios de la actividad empresarial de los *stakeholders* tanto internos (por ejemplo, trabajadores accionistas inversores), como externos (instituciones de gobierno público, miembro de la comunidad,



grupos de la sociedad civil, otras empresas). La determinación de los límites de cómo gestionar esos costes y beneficios es en parte una cuestión de la estrategia y la política empresarial y en parte una cuestión de gobierno público” (Banco Mundial 2002.1).

La Comisión Europea también se animó a definirla como “el concepto por el que las empresas integran las cuestiones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y su interacción con los *stakeholders* de manera voluntaria” (Comisión Europea 2002).

En el año 2000, la Cumbre de Lisboa establece como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social.

Con el fin de cumplir este objetivo, se acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica en julio de 2001 el llamado *Libro Verde*, que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSC.

Ha resultado ser el marco europeo para promover la calidad y la coherencia de las prácticas de responsabilidad social, y el verdadero inicio del debate sobre cómo la Unión Europea podría fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional. Propone fomentar prácticas correctas de las empresas; velar por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales; fomentar el *partenariado* entre empresa e interlocutores sociales; promover instrumentos de evaluación; animar a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en relación al desarrollo sostenible; crear foros *multistakeholder* e incorporar prácticas de responsabilidad social en la gestión de gobierno.

El *Libro Verde*, la primera Comunicación de la Comisión, abrió un gran debate y sirvió para someter a discusión unos conceptos básicos y unas características de la responsabilidad social corporativa o de las empresas.

La Certified General Accountants Association of Canadá lo define como el compromiso de la empresa para operar de una manera económica, social y ambientalmente sostenible, a la vez que reconoce los intereses de los *stakeholders*, incluidos los inversores, clientes, empleados, socios comerciales,

las comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad en general (Certified General Accountants Association of Canada 2005).

También se habla de este concepto en la Kennedy School of Government Corporate Responsibility Initiative en los siguientes términos: “La responsabilidad social corporativa tiene que ver fundamentalmente con la manera en la empresa gestiona sus beneficios y no solo con lo que hace con ellos. La responsabilidad social corporativa tiene que ver con la forma en que la empresa gestiona, en primer lugar, sus operaciones empresariales básicas. En segundo lugar, tiene que ver con su inversión en la comunidad y sus actividades filantrópicas y por último tiene que ver con su compromiso con el diálogo sobre políticas públicas y la institucionalización” (*Kennedy School of Government Corporate Responsibility Initiative 2004*).

Un enfoque empresarial que incorpora prácticas empresariales abiertas y transparentes, una conducta ética, el respeto por los stakeholders y el compromiso de (Sustainability 2011) aportar valor económico social y ambiental.

Para mejorar los niveles de compromiso, algunas empresas buscan dar significado a los trabajos que desempeñan sus empleados con el objetivo de que puedan alinearse con el propósito de la compañía, tratando de poner en valor una contribución de carácter social o de compromiso con el entorno. Para ello, la sostenibilidad es una pieza clave en la construcción de este propósito.

Aporta valor a los empleados, así lo refleja un estudio de la National Environmental Education Foundation (NEEF) que señala que un 97% de los trabajadores cree que la sostenibilidad es crucial para el éxito de sus compañías en el futuro. Un 90% también asegura que la sostenibilidad mejora su satisfacción laboral y su valoración general de la compañía.

En este proceso es importante el compromiso de los empleados para que la sostenibilidad tenga un impacto directo en los resultados del negocio, ya que son estos los responsables de llevar a cabo las políticas sostenibles. En esta línea, el informe *Winning in the Marketplace and the Workplace* del National Environmental Education Foundation (NEEF, 2017) nos dice que un 81% de

trabajadores incorpora prácticas sostenibles en sus actividades laborales y un 86% en sus vidas personales.

Estos datos reflejan la necesidad de desarrollar una cultura de negocio responsable que se incorpore a la estrategia de forma transversal a todas las funciones de la empresa, lo que la fundación NEEF denomina como *engagement* 3.0. Según la organización, se puede establecer una relación positiva entre el compromiso ambiental y sostenible y el compromiso de los empleados, ya que la integración de la sostenibilidad ayuda a dar sentido y significado en lo que se hace cada día.

El rendimiento en sostenibilidad hace referencia al rendimiento total de la organización, pudiendo incluir aquí las políticas, decisiones y acciones adoptadas para crear resultado sociales, ambientales o económicos, incluidos los financieros (AccountAbility, 2005:10).

#### **5.3.4.2.2. Definición sobre la sostenibilidad**

“La sostenibilidad en su conjunto (planeta, medioambiente, especies) es un proyecto real más ambicioso, con definiciones más expresivas que la responsabilidad social corporativa. Las corporaciones también tienen un papel esencial que desempeñar en todo esto, empezando por un modesto reconocimiento de su subordinación necesaria a los intereses de mantener un ecosistema equilibrado. La sostenibilidad se define como:

- “Satisfacer las necesidades de la generación actual sin poner en peligro la capacidad que las generaciones futuras tengan de satisfacer sus necesidades.
- “Los términos desarrollo sostenible, crecimiento sostenible y uso sostenible se han empleado indistintamente, como si todos tuvieran el mismo significado. Pero esto es así, el crecimiento sostenible es una contradicción en sí: nada que sea físico puede crecer de forma indefinida. El uso sostenible solamente se puede aplicar a los recursos renovables. El desarrollo sostenible se emplea en esta estrategia para indicar la mejora de la calidad de la vida humana mientras se vive

dentro de los límites de capacidad de los ecosistemas (IUCN, PNUMA; WWW 1991).

”Al interpretar todo esto en su conjunto según las pautas para la elaboración de memorias de sostenibilidad 2011 de la *Global Reporting Initiative*:

- Por Impacto ambiental se entiende el impacto de una organización en los sistemas naturales biológicos y no biológicos, incluidos los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Entre los ejemplos se pueden mencionar el uso energético, las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Por impacto social se entiende el impacto de una organización en el sistema social dentro del cual opera. Aquí se incluirían las prácticas laborales, los derechos y otras cuestiones sociales.
- Por impacto económico se entiende el impacto, tanto directo como indirecto, de una organización en los recursos económicos de sus Stakeholders y en los sistemas económicos a nivel local, nacional, y global.

”¿De ser un tema marginal a estar integrado en una corriente dominante?”  
(Clarke, 2011: 461).

El testimonio de la macroencuesta que viene realizando KPMG desde 1993 evidencia la fortaleza de la preocupación real de las empresas por la Responsabilidad y la Sostenibilidad. En la encuesta han participado 4.900 empresas en 40 países. Algunos datos que se extraen de esta encuesta (KPMG, 2017) son:

“Datos globales:

- “El 93% de las grandes empresas mundiales reporta sus políticas de RC en los informes, en 2008 43%.
- “Reino Unido, Japón e India, lideran los rankings mundiales.
- “El informe integrado despegó con fuerza en Japón, Brasil, México y España.
- “El 72% no reconoce los riesgos financieros ligados al cambio climático.
- “La mitad de las empresas verifica con una firma independiente sus políticas de RC.

”ESPAÑA

- "Nueve de cada diez grandes empresas reportan sus políticas de RC en sus informes.
- "Un 29% reconoce el impacto del cambio climático en su negocio, pero no lo cuantifica.
- "Más de la mitad de las grandes empresas verifican sus acciones de RC.
- "Ocho de cada diez reconoce los derechos humanos como una cuestión de negocio.

"Informar sobre las políticas de Responsabilidad Corporativa (RC) ya no es una opción. Es una exigencia no solo regulatoria, sino también impuesta por los inversores, que cada vez está más asumida en el día a día de las empresas en prácticamente todos los sectores. Así lo revela informe global de KPMG sobre reporte de las políticas de RC de 2017.

"La décima edición de este estudio, que se publica desde 1993, es el de mayor dimensión hasta la fecha. Se ha analizado la información que recogen en sus informes financieros anuales y de RC un total de 4.900 compañías en 49 países del mundo (las 100 mayores de cada país) de varias regiones geográficas. España, uno de los países analizados, se sitúa entre los líderes mundiales en este tipo de reporte.

"Entre las tendencias emergentes observadas en este informe destacan cuatro: el reconocimiento de los riesgos financieros ligados al cambio climático; la mención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU; el reconocimiento de los Derechos Humanos como una cuestión más de negocio y la información sobre las medidas y los objetivos propios de la empresa para la reducción de la emisión de gases contaminantes.

"José Luis Blasco, responsable global de Servicios de Sostenibilidad de KPMG, subraya que "no sólo los empleados, las comunidades y las ONG se interesan por cuestiones de responsabilidad corporativa y sostenibilidad. Los inversores son cada vez más conscientes de que aspectos que antes se consideraban "no financieros" pueden tener un efecto sustancial en la capacidad del negocio para crear valor y protegerlo tanto a corto como a largo plazo. Por tanto, las empresas han de entender las últimas tendencias en términos de presentación de información y asegurarse de que sus propios informes están a la altura de las expectativas de una amplia gama de grupos de interés" (KPMG: 2017).

En todo caso había que llamar la atención sobre la pluralidad de términos, políticas y definiciones, fruto, en parte, de un proceso cuya maduración no se ha alcanzado y en parte, también, por una oferta de las consultoras que además de preocuparse por tener un producto vendible, están profundizando en este campo del compromiso de la sociedad y las empresas con el nuevo orden moral del mundo capitalista.

Según el último estudio de DIRSE, la asociación que engloba a los directivos de responsabilidad social en España, *El papel de DIRSE en la nueva empresa*, la responsabilidad corporativa debe abarcar de forma transversal todos los aspectos de la organización.

Según los expertos, la responsabilidad corporativa debe trascender a las cuestiones más intrínsecas al negocio y es fundamental reforzar su transversalidad. Debe abarcar cuestiones regulatorias, de compromiso con los empleados, de transparencia y por supuesto de compromiso con los clientes.

La pluralidad existente invita a la confusión y resta legitimidad a las políticas que el conjunto de las empresas está desarrollando. Y no sería irreal pensar en una conversación entre dos presidentes en la que uno le preguntara al otro: “¿Tu empresa qué es, Responsable o Sostenible?”

#### **5.3.4.3. La ciudadanía corporativa**

Quizá una forma de clarificar el panorama es rescatar el concepto de ciudadanía corporativa que se encuentra en la raíz de todas las estrategias sociales.

Ciudadanía corporativa significa una ética social que obliga a las corporaciones a comportarse activamente en la búsqueda del bien común, anteponiendo el interés general a los intereses corporativos. Es solidaridad con la comunidad, es integración y es participación.

En el desarrollo de un nuevo concepto de ciudadanía global, sostenible y digital, el papel del sector privado es y será cada vez más relevante. Así lo

consideran un 85 % de los expertos encuestados en el informe *The State of Sustainable Business 2017* realizado por GlobeScan, que señala que las grandes empresas tendrán el protagonismo en el progreso del desarrollo sostenible. También los datos del *Barómetro de Confianza* de Edelman respaldan esta premisa: aunque históricamente se ha confiado en las ONG y en los gobiernos para liderar un rol activo en la resolución de los grandes retos sociales, hoy la sociedad otorga ese liderazgo a las empresas.

Es lo que ha llamado el economista austriaco Christian Felber (2010) la economía del bien común, que se define como un sistema económico alternativo apartidista, que propone construir en base a los valores humanos universales que fomentan el Bien Común. Sitúan su foco de acción en la cooperación y no en la competencia, en el bien común y no en el afán de lucro.

### **Opina el experto**

**Íñigo Barrón, presidente de la Asociación de Periodistas de Información**

#### **Económica:**

***“El comunicador debe salir de los salones y plantas lujosas donde se toman las decisiones e irse a barrios populares, a Usera, a Vallecas, a sitios donde hay mucha gente y conocer lo que piensan y por qué lo piensan”***

*Para seguir siendo sostenible, el sistema capitalista debe ser consciente de que las reglas han cambiado, debe concretar cuáles son las nuevas reglas, darse cuenta de que ya no vale el beneficio de cualquier manera, el beneficio depende de cómo lo consigas, no que lo consigas y ya está.*

*“Hemos conseguido un beneficio, bueno si hemos hecho tal cosa mal en un sitio, ya se olvidará, y mañana otra”. No. La sociedad actual ya no va a permitir eso. **No te puedes permitir el lujo de salir en varios escándalos durante un año y pensar que eres indemne.** No. Pongamos, por ejemplo, un caso en el sector de la alimentación. Si hay una serie de personas que están hablando de que tus productos son ultraprocesados y tienen grasas, no puedes decir*

*“va, son cuatro locos”. No. Cuatro locos, no. Porque ya son 500.000 en una plataforma. 500.000 son personas que pueden acabar con unos productos tuyos en las estanterías. Seamos conscientes de que esos ya están aquí. Tienen nombres y apellidos. No intentemos comprarlos. Intentemos saber por qué están diciendo que estoy colocando productos ultra procesados que generan muchos males.*

*Otro caso, para mí clarísimo, es el tema del plástico. Yo veo que Coca Cola y algunos otros han empezado a moverse, porque saben que esto va a reventar en cualquier momento. No fabriques plásticos de un solo uso porque no van a ningún sitio y va a llegar un momento en que te los van a tirar todos en tu empresa y te van a colocar una montaña de 500 metros de plástico tuyo. Ahora, es verdad que la sociedad va más allá y se pregunta por qué al que fabrica plástico no se le cobra el reciclaje del plástico. Si se hiciese así, la botella no sería tan barata.*

*La comunicación debería ser de los primeros que dieran la alarma. Porque eso está en las redes, no está escondido. No es nuevo. Lo que pasa es que, si tú no tienes los termómetros puestos para ver determinadas luces, no te enteras. Y, de repente, hay un incendio, pero tú estás mirando para otro lado y el incendio es descomunal. Pero para eso, hay que tener los ojos puestos en muchos sitios diferentes al mundo habitual y estructurado de las compañías, distintos. Las redes sociales funcionan para eso.*

*La tecnología actual ayuda muchísimo porque realmente todos estos movimientos se organizan en torno a esta y hay que distinguir el grano de la paja. Los tiempos han cambiado. Admite que es verdad, que el ente está contaminado. No intentes decir “que está un poco contaminado en este barrio”. Déjalo. Hay batallas que ya están y no se van a marchar. La gente percibe todo. Cuando se peatonalizaron algunas calles. “¡Es el fin de los comerciantes!”. Pero no ha sido así, en Madrid ahora no hay calles más prósperas que las peatonales. Cuando no se permitía fumar en los bares “va a acabar con todos los bares, porque el tabaco...”. Mentira. La gente percibe cosas y hay mensajes que van calando. No te conviertas en un contaminador*



*o en un defensor de los coches de gasolina porque eso es una pérdida...*

*El comunicador debe distinguir lo “que no es”, distinguir lo que es un grito absurdo de cuatro, de lo que realmente es un movimiento. Y me parece difícil, porque hay muchas luces falsas que a veces se encienden y que no llegan a nada. Para empezar, hay que ver las luces y dónde se encienden, porque si no estás atento a dónde se encienden, pierdes la oportunidad. Pongamos como ejemplo los bancos. ¿Cuántos pisos tienen los bancos disponibles? Miles. ¿Qué les hubiera costado tomar la delantera? Nada. ¿Y qué hicieron? Esperar a que el gobierno del Partido Popular tuviera que ir sacándoles los pisos uno a uno de sus carteras, mientras los tenían cerrados. ¿Por qué? Porque el inmobiliario dijo “no, estos son mis pisos, no los cedo” y el de responsabilidad social, ¿qué decía? “oye tú que los pongas, que necesito poner una bolsa de 1.000 pisos, que los tenemos vacíos, allí, muertos de la risa, si no me sirven para nada”. Ponlos. Y toma tú la delantera. Ahí tenemos un banco que dijo, de repente, “No cobro”.*

*Con el tema de las comisiones pasó otro tanto. Bankia dijo “no cobro comisiones de este tipo”. ¿Por qué? Porque hizo un estudio y detectó por dónde se debía mover... Pero no me digas que no cobras comisiones y cuando uno se descuida metes cinco comisiones por otro lado, porque entonces la gente se irá a otro banco, a uno de internet que diga todo claro. El ecosistema ha cambiado.*

*El comunicador debe salir de los salones y plantas lujosas donde se toman las decisiones e irse a barrios populares, a Usera, a Vallecas, a sitios donde hay mucha gente y conocer lo que piensan y por qué lo piensan. En esos lugares hay muchísimos clientes de bancos que siguen confiando en eso. Son clientes de activos porque son los que piden préstamos, y tú estás allí para dárselos y se acuerdan, pero no machaques también al de la sucursal y le hagas que le meta, no el préstamo, sino el fondo de pensiones, a una señora mayor que se va a morir...*

## **5.4. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

### **5.4.1. Comunicación externa**

Hasta fechas recientes, la comunicación empresarial se efectuaba a través de los medios convencionales: prensa, radio y televisión. Era unidireccional, solo la sección de cartas al director se hacía eco de la opinión de los lectores sobre la información que las empresas habían volcada en las páginas de los rotativos, aunque el contenido de las cartas al director no era, en general, respuesta a las noticias empresariales, si no que más bien trataba temas puntuales, variopintos y de tono respetuoso. Los resúmenes de prensa que elaboraban agentes externos a las compañías, no valoraban como relevante lo que decían los lectores respecto a las empresas.

La unidireccionalidad se observaba, también, en el poco uso que las empresas hacían del ejercicio del derecho de rectificación, porque se pensaba que la rectificación solo servía para multiplicar la difusión de una noticia, lo cual no era una teoría descabellada.

¿Cuál es la situación de la comunicación por medios convencionales, después de la aparición de la comunicación digital, tema del que nos ocuparemos más adelante?

#### **5.4.1.1. Poner en valor la comunicación**

Parece extenderse entre académicos, consultoras y algunos dircoms la tesis de considerar este capítulo de la teoría de la comunicación como un tema secundario. Nada más lejos de la realidad. La comunicación empresa-medios, sean estos convencionales o digitales, sigue teniendo importancia a la hora de construir y defender reputación, marca e identidad corporativa. El caso catalán constituye un buen ejemplo del papel de la relación de empresa, en este caso una institución como es el Gobierno de España, con los medios.

Recientemente, Tom Burns ha explicado a Emilia Landaluce en una entrevista en El Mundo (Emilia Landaluce, 2018) su visión sobre cómo ha comunicado el Gobierno con la prensa extranjera y las causas que han originado que la tesis

del estado haya perdido la batalla de la opinión pública frente a la tesis catalana.

“¿Por qué la prensa internacional -le pregunta Emilia Landaluce- no entiende lo que pasa en España?” (Landaluce, 2018). La contestación del veterano corresponsal es contundente “En la época de González y Aznar, la prensa extranjera tenía un fluido acceso a la Moncloa. Había mucha comunicación. Se podía ser crítico, pero siempre se sabían los motivos que subyacían tras la actuación del Gobierno. Hoy conozco bastante a los corresponsales que sucedieron a mis colegas de entonces. Y. lo que me cuentan es que su relación con el Gobierno de Rajoy es fría y prácticamente nula. Esto es muy contraproducente para un gobierno. Los nacionalistas, en cambio, se vuelcan. Zapatero lo hacía bastante mejor” (Landaluce, 2018).

Hermann Tertsch en esta misma línea escribió en ABC:

“Los corresponsales extranjeros necesitan la información básica. Adobada de sabores que despierten su simpatía. Si no, se la dan otros. Eso es lo que entendió siempre la Generalidad... mientras que en Madrid hay un gobierno paleta que desprecia a la prensa extranjera” (Hermann Tertsch, 2017).

Y hay muchos ejemplos de la valoración negativa de la falta de comunicación que ha protagonizado el Gobierno de la nación.

¿Se ha confiado en exceso en la capacidad comunicativa de la reputación y de la marca corporativa o detrás de esta mala estrategia hay implícito un desprecio por la comunicación considerándola como una función del pasado? Mi opinión es que los directores de Comunicación se han visto desbordados por las agencias de comunicación, analistas que han venido tejiendo en los últimos años una teoría insuficiente para responder a un entorno crítico, de posverdad, en el que el número de *fake news* empieza a competir con el volumen de informaciones que pudiéramos llamar, noticias veraces y contrastadas. ¿No es todo esto un ejemplo de la pérdida de liderazgo de los comunicadores y los periodistas?

La realidad informativa, el día a día, nos hace volver la vista atrás e intentar recuperar la fuerza de la comunicación como mecanismo imprescindible para

ganar la batalla de la opinión. Ciertamente es que una reputación fuerte, una marca reputada, ayudan a las empresas a sortear momentos de crisis, pero no son suficientes, porque son constructos que carecen del dinamismo que requiere la gestión de la información. Son como imponentes castillos defensivos sin una capacidad de respuesta, casi instantánea, que exigen las circunstancias y la liquidez de las noticias.

El caso de la leyenda negra que sufre España, nos muestra cómo fue una comunicación sistemática de los estados enemigos de España la responsable de su creación. España, como ha hecho ahora, no fue capaz de responder a la sistemática propagación de mentiras y medias verdades que forman parte de las creencias colectivas de los países autores de dicha leyenda. Nos faltó comunicación, como nos ha faltado ahora.

La lección de la historia nos viene a decir que comunicar es necesario para defender la reputación de una compañía o de un estado y que la comunicación crea y fortalece esa reputación. Por lo tanto, no hay que relegar la comunicación a un segundo plano, sino que por el contrario, es tarea fundamental en la construcción y defensa de la imagen de una empresa o como hemos visto, de un estado. Hay que comunicar siempre para evitar los espacios vacíos que corren el riesgo de ser cubiertos por intereses extraños, cuando no enemigos. Este consejo es precisamente lo que está haciendo Trump, no dejar de comunicar nunca y por tanto liderar la información y la opinión.

La diferencia o ventaja de la comunicación transmitida por medio de la prensa escrita sobre digital es que deja huella, la instantaneidad de la comunicación digital la hace volátil. Es cierto que la prensa escrita vive una crisis profunda, los jóvenes no leen o no leen en la proporción que lo hacía antes, la rentabilidad se encuentra bajo mínimos, pero hay un hecho que no hay que despreciar. En la difusión de los escándalos que han perjudicado fundamentalmente a los estados, siempre se ha buscado la complicidad de la prensa escrita para dar credibilidad a la información.

¿Vale cualquier tipo de comunicación para conseguir ser un instrumento válido de la política informativa? No. Como mínimo conviene tener en cuenta los siguientes consejos:

- No es válida la sustitución de la información por el silencio impuesto a los medios, bien por vía publicitaria, crediticia o participativa.
- La nueva comunicación pasa por definir el rol del director de comunicación que debe superar las limitaciones que ha venido sufriendo a lo largo de los últimos años, como ser el hombre o la mujer del presidente de turno, y no desempeñar la portavocía de la empresa en su globalidad.
- La utilización de las exclusivas como mecanismos para controlar a medios o informadores
- La sustitución de la relación profesional con una vinculación amistosa.
- Déficit de información relevante.
- No ser autocrítico personal o profesionalmente.

#### **5.4.1.2. Relaciones de la dirección de comunicación con los medios**

##### **5.4.1.2.1. *La opinión de los periodistas sobre los dircoms y viceversa***

Para validar la actual situación de las relaciones entre los dircoms y los periodistas se convocó “la jornada “Creando Puentes: Ética en las relaciones entre medios y profesionales de la comunicación”, organizada por Dircom y celebrada en la sede de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM) el 5 de octubre de 2017, colofón de más de un año y medio de trabajo de la Vocalía de Medios de Comunicación liderada por Eloísa Alonso, vocal de la Junta Directa y presidenta de Hill + Knowlton Strategies.[...]

”Los periodistas han considerado preocupantes los siguientes aspectos:

- “Los dircoms ven al periodista como un enemigo; una barrera, no un facilitador. Destacan que, en ocasiones, es incluso más accesible la alta dirección.

- "Se quejan de la falta de confianza en la profesionalidad del periodista. En este sentido, se llevan a cabo vetos a profesionales de medios por el negativo tratamiento informativo.
- "El engaño es una práctica frecuente. La negación de una situación evidente es una práctica habitual en departamentos de Comunicación.
- "En situaciones de crisis critican la falta de respuestas claras.
- "La intoxicación es otra de las cuestiones que más les afectan. Aseguran que algunos dircoms hablan mal de su competencia para provocar oscilaciones/bajadas en el precio de la acción, por ejemplo.
- "Otra práctica que aseguran se repite, es vender a agencias una información exclusiva de un medio para "reventarla".
- "Critican también una práctica de los propios periodistas: comprometer su independencia para fomentar su trayectoria profesional futura como dircoms. Las famosas "puertas giratorias".

"En paralelo a estas reuniones, se organizó un grupo de trabajo cualitativo con distintos dircoms en el que se expusieron los comportamientos que más problemas generan y que es necesario mejorar:

- "Las prácticas de presión por parte de los medios a través de peticiones de aportación económica.
- "La utilización del "acuerdo institucional" como fórmula para obtener financiación a cambio de información positiva de la empresa.
- "La solicitud de publicidad a cambio del buen trato informativo
- "La compra de publicidad por agencias de medios, paquete en el que se incluye el tratamiento informativo.
- "Comparativas con empresas del mismo sector para presionar económicamente.
- "A los dircoms les preocupa también el contexto de los medios:
  - "La falta de formación de los periodistas de nuevas generaciones; los nuevos profesionales y medios no contrastan la información.
  - "Faltan referentes, periodistas de autoridad en los medios. Los becarios hacen el trabajo que realizaban varios *seniors* anteriormente.
  - "Somos más dircoms que periodistas". Los ERE en el sector medios están propiciando que cada vez haya menos periodistas en activo" (Dircom, 2016).

Sin embargo, en la entrevista con Fernando González Urbaneja, este matizaba la relación en los siguientes términos: *“Con este tema de las presiones yo desafío a la gente a que me diga la verdad de la verdad, porque muchas veces son presiones autoimpuestas. Es decir, antes de que te presionen, tú ya te sientes presionado. Es mucho más cómodo, yo no profundizo porque me van a presionar. En Cinco días he tenido experiencias de ese tipo con algunos redactores. De hecho recuerdo a uno al que despedí, porque cuando llegaba un tema de telecomunicaciones me preguntaba cómo lo dábamos y yo le decía “dalo bien” y me respondía “no, pero...” y yo le contestaba que no se preocupase, que si la casa tenía algo que decir, ya me lo dirían a mí y que yo se lo comentaría, pero que mientras nadie le dijese nada, lo debía hacer bien”.*

### **Opinan los expertos: una crítica a los medios**

#### **Jaume Giró, director de la Fundación la Caixa:**

***“Se va creando un nuevo estilo que está lejos de ser ese contrapoder al sistema democrático que debían tener los medios”***

*Desde el punto de vista de un elemento clave en cualquier democracia como son **los medios de comunicación**, estos han sido básicos y esenciales en cualquier democracia occidental que se precie. Pero, debido a diferentes factores, por un lado, la crisis del modelo de negocio por la irrupción de las nuevas tecnologías digitales y de la facilidad de que todo lo tengamos un smartphone, por otro la crisis propia de las empresas periodísticas y por último por esa búsqueda de ‘vamos a intentar hacer lo mismo cada vez más barato’ -que también ha aplicado el sector de los medios de comunicación- te encuentras con que al final  **tienes empresas periodísticas en un sistema precario.***

*Actualmente, los periodistas tienen que trabajar en dos o tres medios o, los que tienen más suerte, ir a cuatro o cinco tertulias para compensar el sueldo que tienen en su redacción. **Muy raramente buscan información a base de investigación periodística, sino que también se apuntan a la idea de hacer un titular grande y de cualquier declaración de un personaje popular o famoso, político o artista o del mundo del cine...** Esto lo van alimentando y se va creando un nuevo estilo que está lejos de ser ese contrapoder al sistema democrático que debían tener los medios, de poder informar a los ciudadanos de una manera clara, ágil, transparente,*

con libertad de información, y de ser un contrapoder al sistema político. **La profesión periodística está en un momento muy difícil.** No es culpa de los periodistas.

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación UNAV:**

***“Si uno no se fía de sus reporteros, mal asunto”***

***En el mundo nuestro de la prensa, de los medios, en España y en América Latina, que visito con frecuencia desde hace 25 años, he hablado con muchos empresarios de prensa, y en todo el mundo occidental, se puede decir que, simplificando, el propietario del medio y los gestores, son más de derechas que los redactores. Hay datos empíricos y encuestas. El reportero de a pie es más de izquierdas y el dueño más de derechas. Eso ha colocado en muchos casos una especie de desconfianza abismal entre el empresario y el reportero.***

*Recuerdo cuando era decano que me visitó una delegación de empresarios latinoamericanos, venían a Navarra buscando la voz del oráculo para que les explicara cómo crear un medio sin reporteros porque eran una calaña, una chusma indeseable. Claro, si uno no se fía de sus reporteros, mal asunto.*

*En el mundo latino, por ejemplo, no se invierte en los reporteros, en formación, en cualificación, en preparación... me contaba un jefe de sección de una revista económica española, hace 20 años, que la empresa no le facilitaba aprender inglés, que era esencial para poder ver Bloomberg y Reuters, tenía que estudiar por su cuenta y de su bolsillo, y en su casa. Y eso que era un tipo del staff. Formar empleados exige tiempo, esfuerzo, dinero y pensar a largo plazo, pero si uno no se fía del empleado porque piensa que se va a ir en cuanto pueda, que me traiciona y me insulta, eso arruina al futuro de la empresa. A largo plazo, eso no tiene ningún futuro. Rotación altísima en tantos sectores. Hay gente que no acaba de dominar su trabajo y ya se marcha. Y en coyunturas de pleno empleo, esto es más fácil, incluso se marcha sin avisar de que deja el trabajo.*

#### **5.4.1.2.2. La lucha contra las fake news. ¿Cuál debe ser la respuesta de los comunicadores?**

En estas reflexiones falta un planteamiento contra las *fake news*, verdaderas armas de destrucción masiva. De hecho, el Trust Barometer de Edelman



detecta la preocupación por la utilización de las *fake news* como arma de guerra.

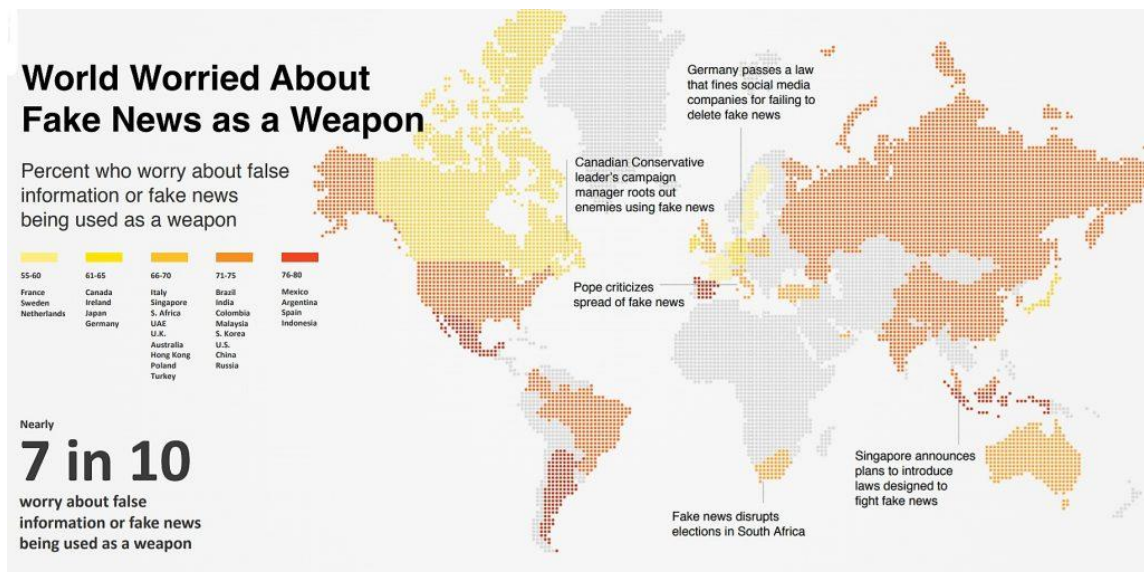


Fig. 41: World Worried About Fake News as a Weapon. Fuente: 2018 Edelman Trust Barometer.

En la batalla contra este mal se han empezado a articular estrategias y acciones donde es preocupante el silencio de los comunicadores.

En primera línea de fuego se encuentra el informe elaborado por la Commission High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation promovido por la Comisión Europea, cuya principal conclusión es que:

“Los periodistas y el periodismo deben jugar un papel fundamental en la lucha contra la desinformación.

”La Comisión consideró que el foco del informe debería estar en la desinformación. Las *fake news* son una de las manifestaciones de un fenómeno que definen como “información falsa, inexacta o engañosa que es diseñada, presentada y promovida intencionalmente para causar un daño público o con fines de lucro” (Comisión Europea, 2018).

En el prólogo, la comisaria para la Economía y la Sociedad Digital, Mariya Gabriel, señala que el informe ha sido impulsado por cuatro principios: promover la transparencia para que los ciudadanos conozcan el origen y la financiación de las fuentes de información; garantizar la diversidad de la información tanto *on line* como *off line* para facilitar la forja de criterio, aumentar

la credibilidad de la misma; y fomentar la inclusión para consensuar soluciones de largo plazo con todos los actores implicados (Comisión Europea, 2018: 2).

Madeleine De Cock Buning, presidenta del grupo integrado por 39 expertos, apunta que las recomendaciones dirigidas a la Comisión Europea, a los estados miembros y a todos los grupos interés, especialmente a los medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil, están orientadas en el corto plazo “a proporcionar respuestas a los problemas más apremiantes” y, en el largo, “a incrementar la resiliencia social a la desinformación y crear un marco que facilite la evaluación de las medidas adoptadas”.

El grupo concluye que las políticas contra la desinformación deben apoyarse en cinco pilares:

“1. Aumentar la transparencia de las noticias *on line*, lo cual implica un conocimiento adecuado de los sistemas que permiten su circulación.

”2. Promover la alfabetización mediática e informativa para contrarrestar la desinformación y ayudar a los usuarios a navegar por el universo digital de los medios.

”3. Desarrollar herramientas que permitan a los usuarios y periodistas abordar la desinformación y fomentar un compromiso positivo con tecnologías de la información en rápida evolución.

”4. Salvaguardar la diversidad y la sostenibilidad del ecosistema europeo de medios de comunicación.

”5. Promover la investigación continua sobre el impacto de la desinformación en Europa para evaluar las medidas adoptadas por parte de diferentes actores y ajustar constantemente las respuestas.

”En el apartado de acciones, el grupo de expertos invita a todas las partes interesadas a constituir una coalición que desarrolle un código de buenas prácticas basado en diez principios, entre los que destaca el denominado “*follow-the-money*”, es decir, clarificar al máximo cuál es la fuente de financiación que está detrás de una información, especialmente si se trata de contenido pagado (publicidad explícita e implícita).

”También recomiendan que se debe empoderar al usuario mediante herramientas tecnológicas que le permitan seleccionar adecuadamente las fuentes de información y preservar su capacidad para elegir. Este mismo término, empoderamiento, es utilizado para subrayar la relevancia en la lucha contra la desinformación por parte del colectivo de periodistas, cuya libertad de expresión y pluralismo han de ser protegidos por las instituciones nacionales y europeas. En esta misma línea, invita a las plataformas de información a crear mecanismos y herramientas de control de la veracidad de la información, a invertir en la formación de los periodistas y en proyectos que favorezcan la innovación.

”En síntesis, el informe recomienda más transparencia, un mayor empoderamiento tecnológico y de criterio de los consumidores de la información y un refuerzo del papel de los periodistas como garantes de la libertad de expresión y la calidad de las noticias” (José Manuel Velasco, 2018a).

En cuanto a la respuesta de los comunicadores ante este tipo de noticias, deben tener, ante todo, un compromiso con la verdad. “Ni la tuya ni la mía. La verdad” sentenciaba Antonio Machado.

Sostener la verdad no es tarea fácil. El comunicador tiene que estar convencido de su misión y además tiene que ser y ejercer de líder.

Tamaño compromiso requiere valentía que no es temeridad. Y tiene que buscar aliados que le acompañen en su planteamiento ético predicando, tanto dentro de la propia compañía, como en todos los ámbitos donde ejerza su liderazgo moral, la buena nueva de una ética empresarial rentable, estratégica y panacea de la restauración de la confianza.

Creíble para ser influyente tanto en la relación con los periodistas como en las relaciones con otros departamentos vitales de la organización.

Ético. Se puede ser líder, sin ser ético, pero para ser creíble, para influir hay que ser ético no solo parecerlo, y para ser ético el dircom tiene que solventar los conflictos éticos que la profesión entraña.

Impulsor de la transparencia. No hay que olvidar que la gestión de la transparencia está en otras manos directivas, en los informes exigidos por la

legislación mercantil que elaboran las áreas financieras y jurídicas y por esta razón impulsar la transparencia, apoyar el ejercicio, evitar con la influencia los desfallecimientos en los procesos de conseguir una información transparente, clara y confiable.

Gestionar la comunicación exige comunicar, comunicar y comunicar. Ir más allá de los documentos. Es sentirse desnudo ante lo imprevisto y lo incierto que es la vida de la sociedad que nos rodea, acoge o denuncia.

Pero este movimiento de recuperación de la confianza, tardará en llegar y en el ahora será más necesario que nunca un periodismo ético, responsable, excelente y unos medios cuyo propósito no sea solo el beneficio empresarial sino la búsqueda de su legitimación social, de su credibilidad. Sería deseable, desde una perspectiva de responsabilidad, llegar a un nuevo contrato social entre medios, editores, periodistas, instituciones y comunicadores para que la sociedad esté mejor informada, que la verdad se imponga a la mentira y se pueda elegir desde la responsabilidad. Un pacto para la verdad.

#### **5.4.1.2.3.    Consejos para unos nuevos tiempos**

Podemos concluir que los nuevos tiempos demandan nuevas prácticas. Jeff Jarvis en su libro *Y Google ¿cómo lo haría?* (2009) ofrece algunas recomendaciones para la comunicación y los comunicadores.

- “Sé honesto. [...] Stern, Stewart, Colbert (los periodistas más prestigiosos de USA) y los blogueros de cualquier parte, siempre dicen lo que piensan. En ellos escuchamos el lenguaje de la era de internet: honestos, directos, contundentes, al grano, nada de falsedades, pocas disculpas. Su tono debe sorprender a los mayores, de sensibilidades controladas. Pero quejándose sobre eso, mandándoles callar, y tratando de borrarles o de ignorarlos, no funcionará. La generación *postmedia*, que ha crecido en la honestidad y en la franqueza, espera sinceridad y contundencia por parte de los otros. Con Google es difícil esconderse detrás de una barrera, controlar la información, o esperar que la gente olvide lo que dijiste ayer o los errores que cometiste hoy. La verdad está en un clic de distancia”. La reputación también.

”Las Instituciones están aprendiendo a reconocer sus errores y a disculparse. Cuando el gobernador de Nueva York, David Paterson, tomó el relevo de Eliot Spitzer después de un escándalo sexual, preventivamente admitió haber tenido una aventura entre otros pecadillos. Apple casi tuvo un gran desastre en el lanzamiento de su servicio Mobile.me y Steve Jobs tuvo que admitirlo públicamente” (Jeff Jarvis, 2009: 134, 135).

El pedir disculpas no es frecuente en España, suele ser insólito. Por esta razón, la petición de perdón por parte del Rey Emérito después del escándalo de Botsuana fue muy criticada por una parte de la sociedad española que no entendió el contenido ético de aquella sencilla frase de Don Juan Carlos. “Me he equivocado. No volverá a pasar”.

- “Sé transparente. [...] Jarvis se pregunta ¿Por qué guardar más secretos de los que debes guardar? He oído la razón fundamental: tu competencia podría robar tus buenas ideas, pero la transparencia creará relaciones de confianza con tus iguales y abrirá nuevas oportunidades. La ética y la transparencia se basan en la necesidad de considerar a tus iguales en el proceso, la necesidad de renunciar al control a través de la sinceridad y de la información, los beneficios de las redes de código abierto, los beneficios de la economía del regalo, la habilidad de escuchar” (Jarvis, 2009: 136, 137).
- “Colabora. [...] Jarvis afirma, “Tu ventaja competitiva no está en que tus diseños sean secretos, pero lo será que tengas una fuerte relación con tu comunidad de clientes. Las empresas no son democracia, pero tampoco son dictaduras. Tu reto está en conseguir sacar las buenas ideas a la superficie y sobrevivir dentro y fuera y en posibilitar que los clientes y los empleados mejoren en tus ideas y tus productos” (Jarvis, 2009: 137, 139).
- *Don't be evil.* Jarvis recuerda el pensamiento de Larry Page y Sergey Brin cuando lanzaron en 2004 su oferta pública inicial.  
“Creemos firmemente que en el largo plazo nos dará mejor servicio como accionista y en todos los sentidos una empresa que haga cosas buenas para el mundo incluso si nosotros renunciamos a algunos beneficios a corto plazo. [...] Creemos que es importante para todo el mundo tener acceso a la mejor información, no sólo a la información que la gente paga” (Jarvis, 2009: 139).

Para Jarvis no es una campaña de compromiso o una lectura de la Biblia sobre lo que es bueno y qué es lo malo. Es una regla económica calculada: cuando la

gente puede hablar abiertamente contigo, de ti, y alrededor de ti, fastidiarle ya no es una estrategia de negocio válida. Es decir, el fin no justifica los medios.

Sin embargo, una comunicación empresarial ética puede no tener sentido, si en la otra orilla de la comunicación no hay planteamientos éticos en el ejercicio de la información, si predominan las *fake news* sobre la verdad, si las plataformas distribuyen toda clase de informaciones sin preocuparse de su veracidad, si no son responsables del daño causado a las personas o las instituciones afectadas, si los periodistas se desvinculan de la verdad y la verdad de los periodistas.

En un reciente artículo Adela Cortina trae a colación la campaña electoral de 2016 en Estados Unidos donde el jefe de la campaña de Trump era el *Chairman* de un *website* mediático (Breitbart). Según Adela Cortina

“el proceso se multiplicaron las noticias falsas sobre Hilary Clinton, se impuso el recurso a la “posverdad”, que es sencillamente el recurso a las mentiras para destruir a la adversaria, y menudearon las provocaciones incendiarias y los discursos del odio. Las redes, que pueden prestar un servicio extraordinario a la información y la comunicación, también pueden viralizar falsedades que se convierten en *trending topic*, y sucede que reforzarlas resulta lucrativo. Tomando la pregunta del profesor de Stanford Nathaniel Persily: “¿Puede la democracia sobrevivir a Internet?”. La pregunta no es ociosa, porque la demagogia se mercantiliza: las plataformas no se han creado para servir a los valores democráticos, ni pretenden promocionar un electorado bien informado, sino proporcionar experiencias “atractivas” y “significativas” (Adela Cortina, 2018).

No hay que olvidar la posibilidad de que el mundo digital sea a la vez una invitación a la guerra, sea entre países o entre empresas, entre empresas y consumidores, entre movimientos sociales e instituciones, y que esta guerra se riña con mentiras, con espacios de población cautivos por las redes, lo que va a producir sociedades desconfiadas, daños irreparables en la reputación de todos los agentes sociales, desde el ciudadano al máximo directivo de una multinacional, situaciones de indefensión al no conocer al enemigo, a la violación de los secretos estatales o empresariales. Un mundo de locos.

Quizá llegue en algún momento un acuerdo del estilo del control del armamento nuclear y que este acuerdo sirva para regular las plataformas con criterios globales, para evitar la guerra entre estados, para sancionar conductas mentirosas falsas, para que el ciudadano sepa quién está detrás de las informaciones, para defender la intimidad de las personas, para que los ciudadanos se sientan y sean libres de verdad, para que retorne la confianza en la sociedad Un pacto para la verdad. Credibilidad, confianza y solvencia, la base de una relación excelente entre los dircoms y periodistas

Pero este movimiento de recuperación tardará en llegar y en el ahora será más necesario que nunca un periodismo ético, responsable, excelente y unos medios cuyo propósito, no sea solo el beneficio empresarial sino la búsqueda de su legitimación social, de su credibilidad. Sería deseable desde una perspectiva ética llegar a un nuevo contrato social entre medios, periodistas, instituciones y comunicadores para que la sociedad esté mejor informada, que la verdad se imponga a la mentira y se pueda elegir desde la responsabilidad. Un pacto para la verdad.

#### **5.4.2. La comunicación interna**

Empecemos con una reflexión de Paul Argenti:

“En los últimos años los distintos modelos y filosofía de gestión han llegado básicamente a la misma conclusión: los directivos tienen que salir detrás de sus mesas de despacho, dejar el móvil y salir a conocer a la gente que trabaja para ellos. No hay otro método que funcione mejor y que permita satisfacer la necesidad básica de interacción entre los distintos empleados.

”Más allá de la sofisticada tecnología disponible actualmente para comunicarse con los empleados, como el correo electrónico, las intranets corporativas, los blogs, las redes sociales o la conexión vía satélite para las reuniones entre trabajadores de distintas oficinas, el factor más importante para la comunicación interna empieza en el directivo y su responsabilidad para con sus empleados. Esa responsabilidad consiste en escuchar lo que tienen que decir, conocerlos realmente como individuos e integrar sus perspectivas el modelo de

negocio. Hemos avanzado mucho desde los tiempos de *La jungla* de Upton Sinclair, hasta llegar a las organizaciones modernas. Hoy los empleados quieren una comunicación sofisticada de alta tecnología, pero también un contacto personal con sus directivos. Entender esto en la pieza angular para cualquier programa eficaz de comunicación interna” (Argenti, 2014: 402)

La evolución de la comunicación interna corre pareja al reconocimiento de la importancia de los públicos que forman la comunidad que es la empresa, en este caso, los empleados que han dejado de ser un grupo pasivo para asumir responsabilidades insospechadas hace unos años o, mejor dicho, para que se reconocieran y validaran las responsabilidades que venían desarrollando.

El empleado siempre ha sido la cara de la empresa, a la empresa se la valoraba por la capacidad profesional y por la empatía de los empleados, era el anclaje en la realidad social, si a esto unimos el hecho reconocido por las encuestas de que uno de los *influencers* más importantes es “uno como tú, “el papel del empleado se consolida como el de prescriptor y el generador la confianza en la empresa para la que trabajan. No hay que olvidar que la comunicación de la empresa descansa más en los hechos que en los actos comunicativos y los hechos son pertenencia, en gran parte, patrimonio de los empleados. La reputación descansa en la relación empleado-cliente y, si esta es positiva, la reputación está asegurada. Si por el contrario es negativa, el impacto negativo en la reputación es inevitable. Ya pueden las compañías invertir en grandes campañas de publicidad o embarcarse en programas de regalos o rebajas, porque si la persona que atiende al cliente no actúa con cercanía o con profesionalidad, las campañas son, en el mejor de los casos, un aparato cosmético de corto alcance.

#### **5.4.2.1. La evolución de la comunicación interna**

El primer paso: el silencio

La vida de la comunicación interna marca un camino que va desde un origen vinculado a la necesidad que sentían los directivos de contar con el silencio de los empleados, de que no se opusieran a algo, normalmente en un entorno de



crisis, como una fusión o una reducción de plantilla o una crisis, a considerar a los trabajadores portavoces valiosos de la empresa. Del silencio al reconocimiento de su empoderamiento como portavoces de la empresa.

Lo que querían los directivos al principio es que no hicieran huelgas, que no se manifestaran, que no hablaran con los periodistas. ¿Está totalmente superada esta manera de actuar? No del todo, porque se sigue esperando de los empleados que comprendan y callen en momentos de crisis.

Segundo paso: el desempeño.

El desempeño es la cantidad y calidad de la aportación que el empleado hace a la empresa. Hay una necesidad de que el empleado haga realidad con su actividad, lo que hemos prometido al mercado, con el posicionamiento del negocio. Esto tiene que ver con lo que el empleado hace en su día a día en la esfera de su trabajo. Por ejemplo, reducir costes tiene que ver con el cuidado que el trabajador ponga de su parte.

Una constante

La comunicación interna ha sido largo tiempo descendente, como consecuencia de la asignación de un papel a los trabajadores como sujetos pasivos. No había retorno de abajo arriba. Una actitud que encaja con la escasa atención a la opinión pública que ha mostrado el sector empresarial. Cierto que en las intervenciones de los presidentes en las Juntas Generales se solía expresar un elogio a los empleados (nuestro mejor activo era latiguillo utilizado), pero raramente escuchaban el ruido que venía de abajo. El objetivo, como hemos visto, era la creación de valor para el accionista.

La portavocía

Es una meta cercana, pero difícil de consolidar, porque el empleado es un vendedor, ante todo. A veces con información insuficiente, a veces estimulado por la recompensa recomienda productos que sabe que no son los más adecuados para el cliente. La ciega utilización del empleado como instrumento de venta ha deteriorado la credibilidad del empleado, pero aun así, el empleado sigue siendo creíble, aunque menos que antes de los escándalos

empresariales, pero se ve beneficiado por una fuerte tendencia social de confiar “en uno como tú”.

No me resisto a referir un hecho real y significativo: Escenario, una fusión empresarial. A la hora de dibujar las competencias del departamento de Comunicación se planteó el siguiente problema: una de las empresas contaba con una estructura comunicativa en la que había una unidad responsable de la comunicación interna, en la otra parte, la comunicación interna formaba parte de la unidad de Recursos Humanos. El representante de esta empresa se opuso a la integración alegando que no tenía sentido asumir un trabajo que no tenía nada que ver con la comunicación corporativa. La anécdota puso de manifiesto la visión de la comunicación corporativa limitada a las relaciones con los medios.

#### **5.4.2.2. Objetivos de la comunicación interna**

Los objetivos que los textos habituales marcan para la comunicación interna diseñan una función volcada en una acción descendente, pedagógica, integradora y la tarea de escuchar a los empleados está, de alguna manera, disminuida. Tampoco figura el objetivo de conseguir que los empleados conozcan el negocio, no solo que reciban información, sino que dominen las claves empresariales y el contexto económico. El empleado no solo debe ser un vendedor. Tiene que tener la suficiente formación para dos casos: poder dialogar con un cliente cada vez más sofisticado y aconsejar a la alta dirección cuando estime que la gestión que se está llevando a efecto no es acertada. Quizá se pueda argumentar que conocer mejor el negocio es misión de la función de formación, pero lo cierto es que sin formación suficiente la comunicación ascendente y transversal no será de alta calidad.

En función de lo anterior los objetivos de la comunicación interna deben cambiar desde la información a la participación:

- a) Mantener informado a los empleados y en el supuesto de noticias de relieve (hechos relevantes) la información debe llegar simultáneamente a los organismos reguladores, los empleados y los medios.
- b) Transmitir los objetivos empresariales a toda la organización.
- c) Alinear a los empleados con los objetivos empresariales.
- d) Moldear el comportamiento de los empleados para que haga realidad las expectativas prometidas a los clientes
- e) Colaborar con otros responsables de la motivación
- f) Estimular la innovación y la formación.
- g) Estimular la capacidad de ser portavoces de la empresa en su ámbito
- h) Liderar una comunicación ligada al negocio.
- i) Impulsar la cultura de pertenencia.

De esta panoplia clásica de objetivos hemos sacado la motivación. La motivación tiene que ver poco con la comunicación interna, motivar es una tarea que incumbe a otras áreas de la empresa y se basa en otro tipo de argumentos más propio a la política laboral. Estamos hablando de aumentos de sueldo, expectativas de ascenso, formación, premios, viajes, becas, medidas todas ellas destinadas a un reconocimiento de su labor. La comunicación interna debe ayudar.

El rasgo más relevante de la comunicación interna es su papel de ayuda. Ayudar a la motivación, al fomento de la cultura de pertenencia.

Tampoco parece, según Pablo Gonzalo, que un objetivo de la comunicación interna sea conocer permanentemente el clima laboral. El clima laboral lo necesita conocer mucha gente ¿Quién hace los estudios del clima laboral? Pueden hacerse desde la comunicación interna o desde otros sitios. Lo que es imprescindible es que comunicación interna conozca los resultados.

Lo importante es escuchar, porque si escuchas y esto es válido tanto para la C.I. como para el máximo dirigente, serás más eficiente influyendo. Se escucha para ser más influyente.

La propia comunicación interna está puesta en duda, porque hay grandes empresas que no los tienen y son muy eficientes.

### Comunicación formal e informal. La valoración negativa del rumor ha cambiado

El papel de las vivencias, que responden a las preguntas de los empleados por los propios hechos. El empleado tiene medios para enterarse por las vivencias compartidas de lo que está ocurriendo. Cuando creemos que cuando no hay comunicación corporativa, no hay comunicación interna es una falacia, lo que ocurre es que la dirección ha decidido dejar de influir, dejar de ser líder.

En esta situación se habla de la comunicación informal y no es eso. Son los seres humanos buscando respuestas. Necesitamos tener una sensación de control de la situación sobre la vida de cada uno que se fundamenta en un conjunto de preguntas. Las personas se construyen respuestas para evitar el vacío que origina la falta de información

Entonces si tú sabes que tu plantilla tiene esas necesidades de control, ¿por qué no utilizas esas necesidades para orientarles, contarles las medidas que estas tomando? Lo que se hace es utilizar la comunicación para liderar una organización orientada al negocio, pero si me callo, lo puedes hacer, pero no cuentas con la energía de los demás.

Ha cambiado mucho en nuestro mundo, la distinción entre información formal e información informal y los rumores no se descalifican, se contestan. El rumor es el intercambio de significados entre personas que interactúan y es necesario darles una respuesta.

#### **5.4.2.3. Situación del empleado. Punto de partida**

A) El empleado actual es distinto al que había en épocas pasadas. Buena formación, objetivos de trayectoria empresarial más amplios que los que tenían generaciones anteriores e interés por conocer la empresa en la que trabajan, el sector y el entorno económico, pero al mismo tiempo su cultura de pertenencia es menor.

- B) Incertidumbre laboral. La digitalización, las continuas reducciones de personal, la emigración, lo que generan las prejubilaciones, además de incertidumbre, desconfianza en las propias empresas.
- C) Exigencia de participación. Alentar esta participación para conseguir una segura implicación. Argenti señala el riesgo de no contemplar a los empleados de base en esta política de participación, lo que origina el sentimiento de sentirse ajenos a la empresa, lo que invita a la búsqueda de nuevos horizontes. La participación del empleado se habilita cuando se le pregunta al empleado cómo mejorar lo que está haciendo. Un estilo de comunicación vinculado a la participación sería reconocer al que está haciendo una tarea, una sabiduría mayor que la de un experto externo y que el trabajador participara en la mejora de los sistemas imperantes. La micro eficiencia del que ocupa un puesto es enormemente valiosa.

No solo es una exigencia del empleado, es una opción que las empresas deben impulsar porque “La participación es dinero por ganar” comenta Pablo Gonzalo, consultor de comunicación interna. En una política de impulso de la participación resulta necesario que las personas sepan que hay unos cauces de participación abiertos.

- D) Malestar por conocer las noticias de la empresa por la prensa.

- E) Toxinas laborales.

“Los diez aspectos que más intoxican, envenenan o perjudican a las empresas para el conjunto de los encuestados son:

1. La mala Comunicación Interna (62%).
2. La desmotivación de los empleados (51%).
3. La organización del trabajo (49%).
4. La incompetencia como líderes de los directivos (39%).
5. El conformismo o apoltronamiento de los empleados (34%).
6. La desconfianza de los jefes hacia los empleados (35%).
7. El salario, sin tener en cuenta el rendimiento individual (35%).
8. El conformismo o apoltronamiento de los empleados (34%).
9. La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional (33%).
10. Los rumores (32%)” (Estudio de Comunicación, 2014: 24).

#### **5.4.2.4. ¿Qué sabemos de los empleados?**

##### **5.4.2.4.1. Razones de las motivaciones de los empleados**

Aumento de sueldo. La comunicación de este hecho puede, si se hace profesionalmente, trasladar un mensaje económico positivo a toda la plantilla. Una subida de sueldo no es un hecho positivo per sé, hay que explicarlo desde un contexto que sirve, también, para informar a los empleados de la situación real de la empresa.

Reconocimiento. Que se sientan apreciados y valorados. Que se sientan informados.

Que quienes componen la dirección de la compañía comparten con ello su filosofía, sus valores su cultura y su estrategia.

##### **5.4.2.4.2. La comunicación interna desde la óptica de los trabajadores**

#### **“¿Qué creen que busca la empresa cuando se comunica con sus trabajadores?”**

“La mayoría de las respuestas (69,8%) apuntan que la razón de los directivos para comunicarse con sus trabajadores es darles información sobre la marcha de la empresa.

“Un 38,1% considera que el objetivo es crear orgullo de pertenencia.

“Un 32,2% es crear equipo.

“El 5% de las respuestas se adhirieron a la idea de que la Comunicación Interna se pretende “comer el coco” a los trabajadores, lo que denota poca incidencia entre las grandes compañías españolas del estilo propagandístico

“Además, un 11,4% cree que la empresa comunica “para pedir opinión o tener en cuenta sus puntos de vista.

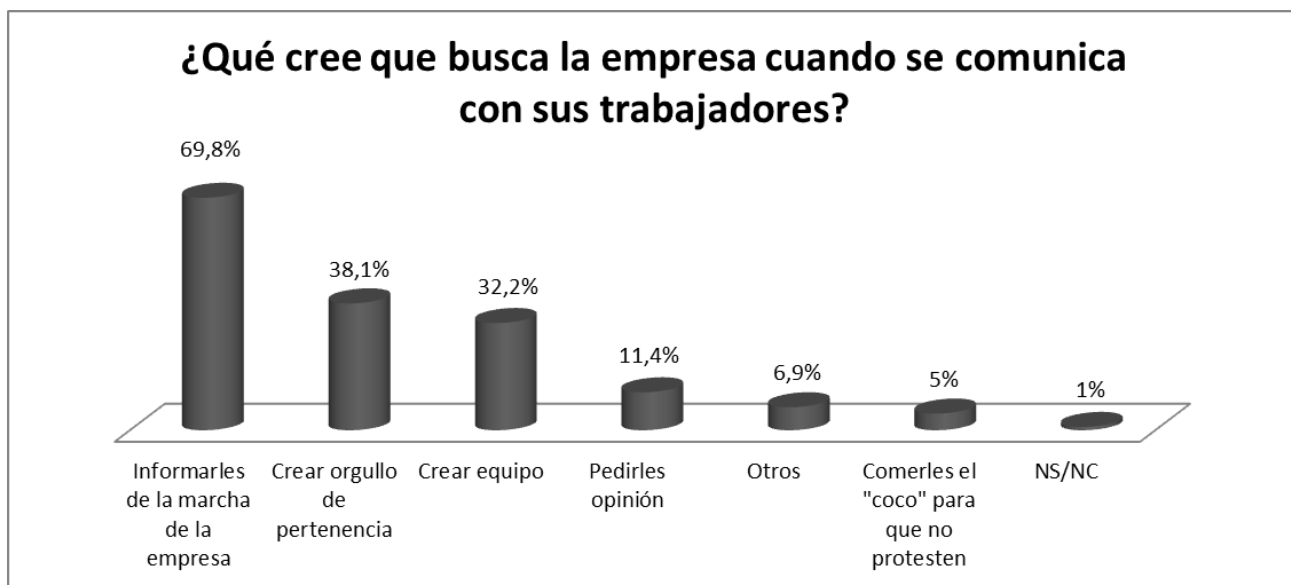


Fig. 42: ¿Qué cree que busca la empresa cuando se comunica con sus trabajadores? Fuente: Estudio de Comunicación.

### **”Lo que quieren conocer los trabajadores de su empresa**

”Con un 77,7% de las respuestas, los trabajadores se inclinan por saber cómo va la empresa, en qué proyectos está involucrada, qué previsiones de futuro tiene, qué clientes tiene en cartera, cuáles espera tener, etc. El contraste, siempre en opinión de los trabajadores, entre la pregunta anterior (sobre qué informa la empresa) y esta (sobre qué quiere que le informen) está en dos aspectos: la marcha de la empresa y la valoración de las opiniones del trabajador. Ahí se observa que es más lo que los empleados de las cotizadas quieren de la Comunicación Interna (77,7% y 34,7%, respectivamente) que la información que reciben (69,8% y 11,4%). El dato principal extraído de esta pregunta es que los trabajadores quieren saber, mediante la Comunicación Interna, cómo va su empresa. Es más: si se suma el porcentaje de esta respuesta al de quienes quieren conocer qué piensan los principales directivos de la empresa y los trabajadores (11,4%) habría que hablar de un 88,5% de entrevistados con interés en profundizar, sobre todo, lo que rodea a la compañía para la que trabajan” (Estudio de Comunicación, 2014: 46).

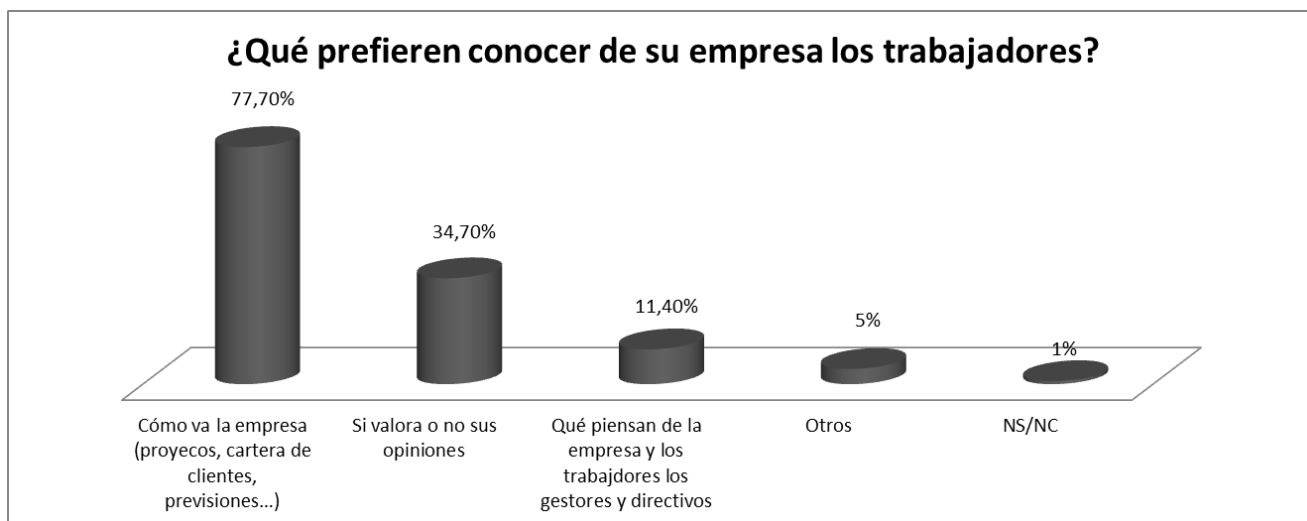


Fig. 43: ¿Qué prefieren conocer de su empresa los trabajadores? Fuente: Estudio de Comunicación.

### **“Importancia de los aspectos que conforman la comunicación Interna**

”La comunicación interna está muy bien valorada entre los empleados, quienes quieren y necesitan estar informados de cuanto acontece en la empresa. Esta comunicación es de tres tipos, descendente, de jefes hacia abajo, ascendente, de empleados a jefes, y transversal, entre iguales, y los trabajadores han evaluado cada una de ellas. Con un 4,4 sobre 5 puntos, los empleados valoran la comunicación interna descendente como algo primordial, seguida muy de cerca por la comunicación ascendente y la transversal, con un 4,3 sobre 5” (Estudio de Comunicación, 2014: 48).

Para tener éxito con los empleados es necesario,

“según una encuesta de Towers Perrin a una muestra de 25.000 empleados de diversos sectores y países, la comunicación eficaz, desde la perspectiva del empleado, incluye los siguientes elementos:

- ”1. Intercambios abiertos y sinceros de información.
- ”2. Materiales claros y fácilmente comprensibles.
- ”3. Puntualidad en la distribución.
- ”4. Fiabilidad de las fuentes.



- "5. Sistemas de retroalimentación bidireccionales.
- "6. Demostraciones claras del interés de la alta dirección en sus empleados.
- "7. Mejora continua de la comunicación.
- "8. Mensajes coherentes y unificados entre las distintas fuentes" (Argenti, 2014: 382).

#### **5.4.2.5. Cuatro claves para gestionar la comunicación interna**

A la hora de realizar una buena comunicación interna, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Saber escuchar para identificar las actitudes de los empleados.
2. Respaldo de la Alta Dirección. Liderazgo fuerte del presidente o del CEO.
3. Implementación de un programa eficaz de comunicación interna.
4. Crear canales de comunicación ascendente y descendente.

Un claro ejemplo de empresa que sigue estos preceptos es Google, que lleva desde hace 20 años reuniendo a los ejecutivos todos los jueves en sesiones en las que se puede preguntar a la alta dirección lo que estimen oportuno, las contestaciones son valoradas, el único punto negro es el envío anticipado de las preguntas que se van a realizar.

#### **5.4.2.6. Instrumentos para una buena comunicación**

En la actualidad, la alta dirección de las organizaciones tiene el gran privilegio de poder facilitar la labor de comunicación interna dentro de sus organizaciones, pues aúnan lo mejor de los medios tradicionales y de los digitales.

#### **5.4.2.6.1. Instrumentos digitales**

**A) El correo electrónico.** La irrupción con fuerza del correo electrónico en el ámbito laboral un permitió un acercamiento de los altos directivos a los empleados de base por su rapidez, y se convirtió en la vía principal de comunicación tanto fuera como dentro de la empresa.

Bien es cierto que “el empleo excesivo de correos electrónicos formales y generalizados despersonaliza a la alta dirección”, sin embargo, es una vía muy adecuada para la comunicación descendente y especialmente útil, para la transmisión de noticias urgentes, ya que permite la segmentación y certifica la funcionalidad de la comunicación y entrega y lectura (R. Salas, 2016).

Sin embargo, los correos electrónicos están perdiendo posiciones frente a *Whatsapp*.

La Internacional Association of Business Communicator comprobó que el principal factor que contribuye a aumentar el grado de implicación de los empleados con un índice del 44% son los jefes directos (Argenti, 2014: 387).

El método ideal es proporcionar el debate informal entre los directivos y los empleados de base.

#### **B) La *intranet***

El crecimiento exponencial de la comunicación digital es un instrumento fundamental de la comunicación interna. Las *intranets* corporativas permiten a las empresas llegar directa y rápidamente a los empleados y también son plataformas interactivas.

La primera preocupación que asaltó a la dirección sobre el uso de la *intranet* era cómo conseguir una mejora de la productividad y para ello se dotó a la *intranet* de aplicaciones y contenidos que las hicieron atractivas. Mejor información con el propósito de que el empleado pudiera consultar una información útil cuando la necesitara, otro contenido habitual de la *intranet* lo representaron los resúmenes de prensa y el siguiente paso fue la incorporación

de servicios digitales que hicieran fácil la vida del empleado, en definitiva, que la *intranet* no solo ofreciera conocimiento, sino también información atractiva.

La vía de la participación se abría con encuestas que proporcionaban a través de las respuestas una información ascendente. Se superaba, parcialmente, la limitación de la *intranet* que venía marcado por ser un instrumento de comunicación descendente, que movilizaba la acción, pero no el diálogo, no generaba interactividad.

Paul Argenti alerta “sobre los riesgos que supone su utilización sin cauciones. Hay que evitar que sirva para minar el impacto de los mensajes que emite la alta dirección. El riesgo puede prevenir, por ejemplo, de los mensajes inadecuados” (Argenti, 2014: 390).

Sin embargo, hay que valorar la importancia de conocer esos mensajes inadecuados, porque aportan información que está circulando por la red, pero que no son conocidos o no quieren ser conocidos por la alta dirección.

¿Qué grado de libertad de expresión debe haber en la red propia de la empresa? Es una cuestión resolver, la vía judicial es complicada.

Para evitar o canalizar el material sensible que son los mensajes inadecuados, algunas empresas han construido módulos específicos, como hizo la empresa ONO, en el lejano 2009.

Los módulos creados tenían unas denominaciones que nos ahorran la explicación de para qué sirven: Enfados, Gestión de incidencias, Propuestas, Gracias, Reconocimiento.

Las nuevas *intranets* se han convertido en un compendio de redes sociales y diarios digitales. Son canales de comunicación y de colaboración. Un buen ejemplo de este mestizaje es el caso Bankinter, que ha desarrollado su propio sistema para facilitar cinco aspectos clave:

“1) Información: tiene que permitir que los empleados se expresen y comenten como en los diarios digitales [...].

"2) Conocimiento: mejorando la democratización y compartición del mismo y logrando alcanzar el concepto de aprendizaje social.

"3) Comunidades: superando la idea de segmentación de públicos internos y permitiendo la creación interna de comunidades afines por diferentes intereses comunes.

"4) Colaboración: buscando los beneficios comunes como son la generación de nuevas ideas de negocio a través de la cocreación y la innovación.

"5) Negocio: uniendo toda la comunicación y las interacciones sociales al mismo [...]

"Bankinter en el año 2015, con esta estrategia a logro de 2015 casi un millón de visitas a sus páginas internas mensualmente" (Corporate 2015: 1, 2).

#### **5.4.2.6.2. Instrumentos no digitales**

Además de los instrumentos digitales, existen otra serie de medios que ayudan a mantener una buena comunicación interna, entre los que se encuentran:

**A. Publicaciones dirigidas a los empleados.** Tienen que perder el estilo institucional y su difusión no debe estar muy alejada de los acontecimientos que relata y debería incluir entre sus contenidos la opinión de los empleados en forma de entrevistas a empleados relevantes por su historia al servicio de la compañía o por liderar un proyecto, líderes sindicales, clientes, *influencers* externos.

Repsol lanzó en 2015 un nuevo modelo de comunicación interna pasando del tablón de anuncio a la cartelería digital *-digital signage-* algo que se había utilizado en soportes de comunicación exterior en los centros comerciales, pero no en el ámbito interno.

**B. Comunicar visualmente.** La visualización de los contenidos es una práctica que ayuda a la transmisión de la información, son una estructura comunicativa para entender productos que hay que vender. Hay empresas que cuentan con estudios para producir todo tipo de material audio visual.

**C. Reuniones con los directivos.** Organizar debates cara a cara. Las reuniones colectivas e informales deben de ser frecuentes y se han de usar como una oportunidad de la alta dirección para compartir información sobre los resultados y el progreso de las iniciativas.

La Internacional Association of Business Communicator comprobó que el principal factor que contribuye a aumentar el grado de implicación de los empleados con un índice del 44% son los jefes directos (Argenti, 2014: 387).

**D. El empleado como portavoz.** Aunque este es un instrumento propio de la comunicación exterior, la comunicación interna debería estimular el diálogo empleado-cliente. El empleado goza de una ventaja que es la credibilidad, infinitamente superior a la que ostentan los altos directivos.

**E. Fortalecimiento del vínculo con la marca corporativa** a nivel interno. Esta tarea, que debe ser una constante en la comunicación interna, hay que reforzarla en momentos sensibles como una fusión, un cambio de liderazgo, la salida de una crisis o la creación de una marca nueva en el caso de fusiones paritarias.

**F. Tener en cuenta el sistema de comunicación informal de la empresa,** pero siempre con cautela. La fiabilidad del sistema de comunicación no institucional, en el que cabe desde las conversaciones de café a los rumores, las anécdotas, las maledicencias etc., está puesta en duda. Aunque escuchar el rumor de los pasillos no es una tarea despreciable, hecho sí, con prudencia.

**G. Buzón del presidente.**

Un ejemplo de éxito característico de comunicación interna, donde se aúnan los instrumentos digitales con los tradicionales, es el caso de Google, lo que nos lleva a plantearnos cuáles son los instrumentos que Google emplea en su comunicación interna.

1. Cada seis meses, los empleados de Google pueden decir lo que piensan sobre sus directores y jefes a través de una aplicación que mide el grado de satisfacción de los empleados en la empresa mediante 13 preguntas. Las once primeras, hacen referencia a si el

empleado está de acuerdo o en desacuerdo con una serie de afirmaciones como “Mi jefe muestra consideración hacia mi persona”, y las dos últimas son preguntas abiertas del tipo “¿Qué le recomendarías a tu jefe que siguiera haciendo? ¿Qué debería cambiar en su comportamiento?”.

Toda la información obtenida es confidencial, y las respuestas son anónimas. Finalmente, el director/jefe recibe un *feedback* agregado con las principales conclusiones que se extraen de la encuesta.

2. *Grow*. Es una herramienta que facilita la comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo. Es una manera efectiva y directa de desarrollar sus planes de carrera. Está dividida en cuatro secciones:

- Objetivo
- Realidad
- ¿Qué podrías hacer?
- ¿Qué vas a hacer?

3. *One Simple Thing*. Esta herramienta permite mejorar el equilibrio entre vida laboral y empresa. Para ello los empleados establecen un objetivo que afecte o sea importante en su vida personal. Por ejemplo, “me comprometo a salir de la oficina antes de las 18.00 al menos dos veces a la semana para poder disfrutar de mayor tiempo en familia”.

Una vez establecido se comparte con el director y con los compañeros del equipo, que serán quienes determinen si ese objetivo es factible. Una vez aprobado pasa a ser parte de la política de ese grupo de trabajo.

4. *Hold effective 1:1 meetings*. En Google los directores suelen mantener de forma regular reuniones 1 a 1 con algunos empleados para conocer de primera mano su percepción de lo que está ocurriendo en la empresa.

Para que estos encuentros sean efectivos, se utiliza esta herramienta, que entre sus diferentes acciones nos permite programar por adelantado la misma reunión cada una o dos semanas. También se puede publicar una agenda compartida en la que en cada ocasión se traten temas relacionados con proyectos concretos (cambios,

problemas, etc.), novedades, próximas acciones, temas de carácter administrativo, etc.

Para conseguir que sean efectivas estas reuniones deben realizarse en la fecha programada, y evitando los despachos para así crear un ambiente más informal, siguiendo así la línea de la filosofía empresarial.

Estas son algunas de las razones que permiten a Google situarse entre las empresas más deseadas para trabajar, y entre las empresas mejor valoradas por sus trabajadores.

#### **5.4.2.7. El papel del líder de la alta dirección**

La existencia de un líder potente al frente de la compañía constituye una oportunidad para comunicar porque el líder siempre comunica, aunque no se implique en la comunicación, aunque sea un personaje distante a los empleados. Los valores que le caracterizan se mimetizan por la plantilla en un proceso automático.

Su distanciamiento influye en crear una empresa distante, ajena a la problemática de la sociedad en que opera la compañía. Si es agresivo, el personal interioriza esta actitud y lo convierte en algo habitual en su relación con la clientela; si es personaje ético, los comportamientos morales pesan en el día a día de la vida empresarial.

Una comunicación interna eficaz excluye de las mentes de los máximos directivos un concepto aristocrático de su papel, no deben sentirse como la minoría que identifica la posesión exclusiva o muy disminuida de la información con el poder. Su responsabilidad es comunicar y escuchar porque la comunicación no es tarea de un departamento, es una filosofía que, a todos, y especialmente a los directivos, incumbe. La interacción, cercanía y la presencia física, unidas al apoyo de los departamentos de comunicación son claves de una política global de comunicación. Es necesaria una cultura humanista para afrontar la comunicación con éxito.

Hoy se admite con carácter general que la comunicación es responsabilidad de todo directivo, entendiendo el concepto de jefe, como la persona de la cual depende un equipo de personas. El jefe tiene que comunicarse permanentemente con los empleados a su cargo, ser el portavoz de la empresa delante de sus empleados. Sin embargo, puede observarse cómo la comunicación convierte en una variable del estilo personal del jefe (Hay jefes que comunican y jefes que no comunican) ¿Tenemos que proceduralizar la comunicación en un proceso en que la comunicación se haga en tiempo y forma conforme a normas?

Una disculpa frecuente: Yo no sé comunicar. En este caso la organización debe arbitrar la ayuda y supervisión necesaria para solventar las frecuentes debilidades. Marcando unos mínimos flexibles en el cómo, pero no sobre el porqué. Y como llevamos varios años discutiendo lo más útil es protocolizar.

#### **5.4.2.8. Dónde debe estar la comunicación interna**

¿En el departamento de comunicación o en el departamento de recursos humanos? Lo importante es que alguien haga algo, es como discutir por un vaso vacío, Ambos se necesitan, es imprescindible que trabajen juntos, pero no es una pareja es un trío, falta el negocio, se han olvidado de que esta es una empresa y que el jefe es el cliente.



## Intersección de la intranet social

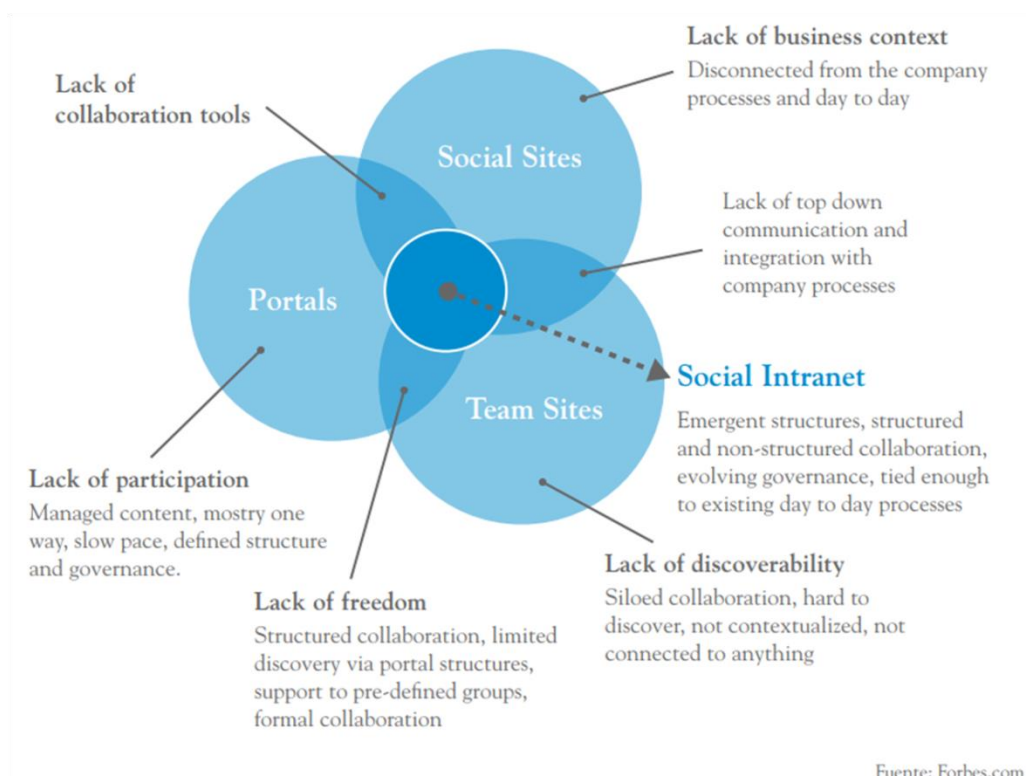


Fig. 44: Intersección de la intranet social. Fuente: La comunicación interna se transforma e impulsa estrategias más colaborativas (Corporate 2015: 1, 2).

## Opinan los expertos: la comunicación interna no es la hermana menor de la comunicación corporativa

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación UNAV:**

***“Tratar mal a tu empleado es suicida”***

*Tratar mal a tu empleado es suicida. No se entiende cómo tantas empresas tratan tan mal, ya no al cliente, sino al empleado, que sería su primer embajador, su primer comunicador, su primer portavoz, todo. **El empleado es la clave.** Y también con la gente de fuera. Como clientes, donde nos dan maltrato, no volvemos, y donde hay buen trato volvemos y lo recomendamos.*

***Hay que fidelizar, en primer lugar, al empleado, y después al cliente. Y eso exige un buen trato. Uno puede hacerlo porque en el fondo de su gestión***

*hay una visión antropológica sobre la persona, su valor, o hacerlo por motivos completamente pragmáticos. Si hay buen ambiente, la gente será más productiva y yo haré mejor negocio. Aquí yo creo que hay una especie de ceguera, en gran parte del empresariado, que enrarece el ambiente y dificulta un negocio sólido a largo plazo.*

### **5.4.3. La comunicación digital**

#### **5.4.3.1. Relevancia y perspectiva histórica**

La utilización de *internet* en los procesos comunicativos de las empresas marca un antes y un después en el dialogo de las compañías con sus públicos y con la opinión pública.

El antes era protagonizado por una comunicación unidireccional, condicionada por los medios escritos, un campo de juego en el que las empresas participaba en desventaja. Una desventaja de las empresas que además tenían que competir con las informaciones procedentes de la actividad política, de la actividad laboral, de la información deportiva y que eran las más demandadas por los públicos.

Esta limitación de espacio dejaba fuera de juego a gran parte del sector empresarial representado por la pequeña y mediana empresa (el 85% de la actividad empresarial), un sector que no tenía visibilidad alguna en las páginas de la prensa escrita, salvo en los supuestos de accidentes o inauguraciones o cualquier otro tipo de información que no tenían nada que ver con la actividad económica de la empresa. El segundo factor, bastante limitativo, era el prejuicio, interesado, que sobre la información que suministraban las empresas, compartían periodistas y empresarios, rechazando esta información porque consideraban que era, en definitiva, una publicidad que las empresas se ahorraban de pagar. Si querías salir en los medios era obligatorio el camino de la publicidad. El antecedente de esta práctica no era otro que la pagina publicitaria que solía enviarse a los periódicos con los datos del ejercicio aprobados en la Asamblea General de Accionistas.

*Internet* ensanchó hasta límites desconocidos el campo de juego y el número de agentes, limitado, que antes pugnaban por entrar en los medios, escritos o audiovisuales, se multiplicó exponencialmente. Los medios perdieron el monopolio de la intermediación y la relación de las empresas con sus públicos y con la sociedad dejó de depender de la concesión de espacios por los viejos poderes informativos y empezó a depender de la capacidad de las empresas de relacionarse gracias a los medios que antes no disponían. También es cierto que las empresas no sentían la necesidad de comunicarse. El viejo refrán “El buen paño en el arca se vende” era una especie de filosofía para justificar los silencios. El presente trae una nueva preocupación. La deriva monopolista de las nuevas corporaciones asociadas a la tecnología.

Según el profesor Enrique Dans (2010: 85):

"Son muchos años de medios unidireccionales lo que han dado a nuestra sociedad los usos y costumbres que hoy tiene, muchos años de recibir información sin tener la posibilidad de contestar a la misma a través del mismo canal por el que había sido recibido. La producción de información estaba limitada a unos pocos que eventualmente, dada la asimetría de la situación (pocos emisores, muchos receptores) llegaban, en muchos casos, a convertirse en celebridades, a ejercer una gran influencia. Mandaban las audiencias enormes, los hits, la popularidad masiva: un evento importante en la televisión, como el momento en que los Beatles actuaron por primera vez en una cadena norteamericana, fue capaz de congregar a un 75% de los estadounidenses delante del programa de Ed Sullivan. En nuestra época el arquetipo de los eventos mayoritarios, era el final de la Superbowl, que llegó en un año bueno a un 45% y es una cifra que desciende cada año."

En enero de 2019 el mundo contaba con 4.388 millones de internautas, lo que supone el 57% de la población mundial (S. Galeano, 2019).

Pero lo más importante, con ser muy importantes estos datos, lo constituyen dos novedades de internet. La creación de un nuevo mercado para un mundo global y una nueva comunicación empresarial. A los que hay que sumar el impulso definitivo hacia una sociedad hiperconectada y a una cierta humanización del dialogo social y el hecho de que el consumo de información

es superior por *internet* al consumo que se realiza utilizando los medios convencionales.

No todo es clarificador en el panorama de comunicación digital. Anotemos dos hechos: hay muchas más fuentes informativas que hace unos pocos años y el número de editores es infinito, hoy cualquier persona, con unos mínimos conocimientos, puede convertirse en editor, es decir generador de buenas noticias o malas noticias. Este hecho puede ser la causa de la expansión de los rumores o de las noticias falsas. *Internet* tiene el riesgo de causar daño a las personas o a las empresas, es un mundo donde la responsabilidad no existe, hasta el momento.

Varios han sido los factores clave para la extensión y éxito de internet.

- A. La página web: “Fue fundamental que a partir del año 2000 empezaran a aparecer en la web un cierto tipo de herramientas que permitía que cualquier persona generar una página en la red” (Enrique Dans, 2010: 86).
- B. La publicación de los de *internet*, puestos a disposición de cualquiera que quisiese utilizarlos, lo que facilitaba el funcionamiento de un uso absolutamente libre que ha permitido el acceso de millones de ciudadanos y agentes sociales a las redes.
- C. La creación de los blogs que combinaba una capacidad editorial y archivo de datos. Cualquier persona podía ser editor. En principio los autores personales procedían del mundo de la tecnología, después se ha generalizado el empleo de los blogs y es una actividad habitual en periodistas, personajes mediáticos, sociales. Los blogs podían ser individuales o acogerse a la hospitalidad de un medio o una empresa.
- D. La neutralidad de la red. La información circula libremente sin que la red ejerza mínimo control sobre los contenidos. “Ahora, la aparición de las noticias falsas ha obligado a las compañías más poderosas a crear unos complejos sistemas de vigilancia de lo que la redes transmiten” (Dans, 2010: 90-92).

#### 5.4.3.2. El espectro de medios digitales: consideraciones previas

La comunicación digital puede ser utilizada por las áreas de *marketing* o por los departamentos de comunicación corporativa. Parece ser que los primeros llegaron antes al espacio de *internet* y que ofrecen una mayor actividad. La confusión entre los protagonistas competidores acentúa las tenues fronteras del *marketing* y de la comunicación corporativa. Incluso se llega a plantear la fusión de las actividades. En el análisis que realizamos de los medios de internet nos centraremos en los que son instrumentos compartidos y propios de la comunicación corporativa.

En ese sentido es relevante poner en contexto la terminología utilizada al referirse a los medios digitales a lo largo del tiempo. En la primera década del s. XXI, surgió el concepto de Web 2.0 para contraponerse a la “Web 1.0” que de alguna forma se entendía había sido la tecnología dominante hasta ese momento, impulsada con fuerza por el auge de los medios digitales participativos como los blogs, las redes sociales o las aplicaciones que permitían el desarrollo de capas por los usuarios.

Como indica Castelló (2013: 13), la Web 2.0 es un concepto acuñado por Tim O’Reilly que lo define en su nivel más alto como “un conjunto de aplicaciones que tratan de abarcar la red entendiendo cómo funcionan los efectos de red y aprovechándolos en todo lo que se hace”. Se trata de todo aquello que se centra en explotar al máximo la participación y la información generada por el consumidor.

Desde el punto de vista de la empresa o el editor, normalmente se ha hablado de web 1.0 para referirse a los *owned media* directamente controlados, del que la página web es el máximo exponente, y de web 2.0 para hacerlo al *earned media* como atención ganada en plataformas de terceros como plataformas de publicación o redes sociales (diferente del *paid media*, que supondría ya moverse en el entorno de la publicidad).

Sin embargo, los contornos entre ambos no siempre están claros: Podemos admitir comentarios de usuarios en nuestros propios soportes a la vez que participar de distintas formas en las plataformas de distribución de terceros. Por

ejemplo, en medios sociales como Twitter o Instagram podemos contar con nuestra propia cuenta que nos permite publicar e iniciar conversaciones, pero también responder a conversaciones iniciadas por otros emisores de comunicación, desde la presencia *online* de los medios consolidados o sus periodistas a título particular hasta un comentario o petición de cualquiera de nuestros clientes.

No podemos hablar de medios propios, controlados por las empresas y medios participados. Desde la irrupción de la Web 2.0 todos los mecanismos son instrumentos de interacción e Internet ha empoderado a las personas que quieran ser ciudadanos en el espacio Internet. Incluso en los medios que teóricamente controlan las empresas lo hacen teóricamente, porque ya cuentan con mecanismos que permiten el apoderamiento de sus usuarios para criticar a la empresa o para recomendarla.

La gestión de la Comunicación Digital tiene que cuidar el posicionamiento de la empresa en las principales plataformas que agregan y distribuyen el tráfico en internet (Google, Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, etc.), por lo que no basta con ser editor, se necesita que la información que una empresa genera esté bien situada en los buscadores y las redes sociales lo que determina la relevancia de la compañía. Ello tiene un impacto significativo no sólo sobre la comunicación sino sobre los resultados de negocio -por ejemplo, cada vez es más relevante el porcentaje de compradores que, antes de decidirse por la compra, buscan información en la red-.

El funcionamiento de estos mecanismos supone una cadena que arranca con la edición de contenido en sus propios medios (web, blog, e-mail, presencia en redes sociales), que busca su posicionamiento en buscadores (SEO, SEM) y distribución en redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter, Instagram) en un entorno cada vez más móvil y personalizado.

#### 5.4.3.3. Una breve descripción de los instrumentos de la comunicación digital

##### 1) La página web

“Es el escaparate de la marca en *internet* y el epicentro de la comunicación empresarial en el entorno digital, en la que convergen el resto de las herramientas de manera coherente” (J. M. Goicoechea, 2015: 11).

Su diseño debe tener cuenta que debe estar pensado para interesar al cliente-ciudadano, haciendo fácil su acceso, con una atractiva imagen.

“La supresión de las barreras de entrada produjo un crecimiento brutal de la web como plataforma y una multiplicación exponencial del número de autores en la misma. De repente pasamos de una web hecha por aquellos que *podían*, a una que hacían todos aquellos que *querían*” (Dans, 2010: 161).

Si bien la web elimina las barreras para comunicar directamente con la creación de nuestras propias plataformas, da lugar a nuevos retos, como el de ser encontrado. Llegar a la audiencia a la que nos dirigimos asegurando que es nuestro contenido, y no el de otros, al que acceden.

En ese sentido el elemento más importante es el llamado "posicionamiento" o "posicionamiento web", normalmente referido a la relevancia y posición de nuestros contenidos y mensajes en buscadores. Ese posicionamiento es relevante a muchos niveles: no sólo nuestra marca y productos sino de forma más amplia el territorio de marca que nos resulta relevante. No cuidarlo puede llevar a que sea el mensaje de otros el primero que aparezca cuando nuestra audiencia nos busque o se informe de los temas que nos resultan clave.

La búsqueda de un posicionamiento puede ser lograda por el empleo de la SEO (acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing y otros buscadores) y la SEM (campañas de anuncios de pago en buscadores).

## 2) La blogosfera

“Coloquialmente se conoce por blogosfera al espacio virtual formado por blogs (o bitácoras, en castellano). Un weblog (abreviado como *blog*) es una jerarquía de textos, imágenes, objetos multimedia y datos, ordenados cronológicamente, soportados por un sistema de distribución de contenidos capaz de proporcionar al autor la funcionalidad necesaria para distribuir esos contenidos con cierta frecuencia, exigiéndoles unas capacidades técnicas mínimas y que puede facilitar la construcción de conexiones sociales significativas o comunidades virtuales alrededor de cualquier tema de interés.

“Con el auge de los blogs se han popularizado herramientas como Technorati, Google Blog Search, Blog Pulse o Buzz Metrics (estas dos últimas de Nielsen), que permiten monitorizar la percepción de la marca en la blogosfera, cuidar la reputación y detectar a tiempo posibles rumores, así como evaluar las campañas de comunicación y marketing en función de su presencia en blogs” (Goicoechea, 2015: 12).

Los *blogs* corporativos pueden ser: *blogs* de producto (con un enfoque de ventas y *marketing*)- *blogs* de enfoque relacional (con el fin de ganar cercanía con el cliente) *blogs* de atención al cliente (cuya misión es escuchar a los consumidores para consolidar las mejores relaciones con ellos) (Goicoechea, 2015: 13).

“Por su parte, *Rojas Alonso et al. (2005)* distingue entre *blogs* de *marketing*, *blogs* de comunidades, *blogs* de comunidades rentables y *blogs* de marca dentro de los *blogs* corporativos externos. Los *blogs* de *marketing* serían aquellos cuya intención última es ayudar a vender un producto o servicio determinado, mientras que el objetivo de los *blogs* de comunidades consistiría en establecer comunidades de personas con intereses comunes y /o afianzar las relaciones existentes entre las ya instauradas. A diferencia de las anteriores, los *blogs* de comunidades estables se crearían con el fin de ofrecer contenidos atractivos para amplios segmentos de usuarios, comercializando los espacios publicitarios dentro de ellos. Por último, los *blogs* de marca incluirían información relevante para el sector de la compañía y tendrían como finalidad el fortalecimiento de la notoriedad de marca.



”En cuanto a los contenidos del *blog*, deben estar pensados para que se propaguen en otros medios sociales para que sea en ellos donde tengan lugar las conversaciones más importantes y genere mayor contenido y viralidad” (Goicoechea, 2015: 13).

Los *blogs* han representado para las empresas la aparición de unos críticos implacables cuando denunciaban fallos en un producto o cualquier problema que afectara a la marca de la empresa o al funcionamiento de un producto o problemas con los empleados. También hay que registrar entre el público que participa en las contestaciones al *blog* los inevitables chantajistas, fenómeno también presente en las redes sociales.

Las empresas están obligadas a escuchar lo que dicen los *blogs* y tomar las medidas oportunas para controlar su expansión por las redes. El aspecto positivo de los *blogs* es su capacidad para llegar a consumidores concretos.

“El *blog* permite centralizar todos los comentarios que se generan en otras redes sociales como Youtube, Pinterest... Es decir, que todos los contenidos que se generan *ad hoc* para los otros medios sociales tienen su cabida visual en el/los *blogs* corporativos. El *blog* genera contenidos y repercute, además, en todo lo demás, haciendo que lo socializado sea noticiable en dichos *blogs*” (Goicoechea, 2015: 13).

### 3) E-mail

“El correo electrónico es para millones de personas el principal método de comunicación digital, aunque, quizás, en unos años, las actualizaciones de Facebook u otras formas de redes sociales acaben sustituyéndolo.

*Email Marketing* es la continuidad del “tradicional *mailing* y que, basándose en la utilización del correo electrónico como medio directo para transmitir el mensaje, rápidamente pasó a convertirse en una táctica muy utilizada. Básicamente, el *email marketing* consiste en el envío masivo de correos electrónicos personalizados que incluyen alguna acción concreta de *marketing*.

”El correo electrónico ha entrado en escena como una importante herramienta de *marketing online*. Para competir eficazmente en este entorno de correos electrónicos cada vez más congestionado, las empresas están diseñando *emails*

“enriquecidos”: mensajes animados, interactivos y personalizados llenos de audio y vídeo. A continuación, están enviando esos atractivos mensajes seleccionando muy cuidadosamente a los que quieren recibirlos y actuarán al recibirlos. (Un ejemplo de una empresa con una afinidad natural por el *marketing* mediante correos electrónicos es Nintendo) (Goicoechea, 2015: 14).

El riesgo de abusar del email como herramienta de marketing es que puede mermar su efectividad como instrumento de comunicación. Al igual que con otras herramientas de *marketing online*, las empresas tienen que tener cuidado para no provocar molestia entre los cibernautas que están sobrecargados de correos electrónicos basura. La explosión del *spam* ha provocado frustración e ira entre los consumidores. Se emplea poco por los departamentos de comunicación corporativa.

#### 4) Vídeo *online*:

“Los avances tecnológicos han permitido que, en poco tiempo, los vídeos se hayan convertido en contenido habitual en Internet. Webs corporativas, portales (horizontales y verticales), versiones *online* de cabeceras de prensa y cadenas de televisión y, sobre todo, los espacios de la Web 2.0, todos ellos han incorporado en sus contenidos el vídeo digital, gracias a la tecnología *streaming*, que facilita la reproducción de un archivo audiovisual directamente en internet y sin necesidad de descargarlo previamente.

”La difusión de vídeos en directo puede resultar más beneficiosa para una marca. Servicios como Instagramstream ofrecen a sus usuarios la posibilidad de crear contenido y publicarlo en Internet. De esta forma, la audiencia podrá interactuar con la marca antes, durante y después de la emisión del vídeo, incorporando herramientas sociales como Facebook o Twitter para continuar las conversaciones que hayan generado.

”También, como indica Castelló (2010, pp. 62-64): “el vídeo cobra protagonismo como contenido publicitario *online*, integrándose dentro de los formatos publicitarios estándar (banner, robapáginas, rascacielos...) creándose de forma expresa para él nuevos espacios y estando presentes en plataformas de vídeo como Youtube, Dailymotion, Joost, Blinkx, FoxMyspace, Zattoo, Dalealplay, Blip.tv... Los mensajes publicitarios cobran en las webs de almacenamiento, distribución y visualización de contenidos audiovisuales más vida que nunca. No

sólo se asocian al contenido, sino que también se utilizan las plataformas como canal de difusión audiovisual, por ejemplo, para una campaña viral. Igualmente, las firmas pueden crearse canales dentro de estas plataformas de vídeos para colgar en internet sus propios contenidos o patrocinar canales ya existentes, con una estética personalizada en la que se *customiza* el diseño de la plataforma a gusto del anunciante”.

”La decisión de utilizar el vídeo o un *streaming* de vídeo en una campaña dirigida a los medios sociales para ayudar a fortalecer la presencia de una marca hay que tomarla fijándose en las necesidades de su público objetivo. Los vídeos pueden ser muy llamativos, pero, si no se han creado para satisfacer las necesidades de una audiencia determinada, pueden distraer a los usuarios y desanimarles a centrarse en el contenido de la campaña de *marketing*.

”Los vídeos *online* se configuran como uno de los recursos más utilizados por las empresas en páginas de distribución y se integran dentro de sus estrategias publicitarias *online* al ofrecer a los anunciantes un amplio abanico de posibilidades en cuanto a la viralidad de los mensajes y el diálogo con el *target*” (Goicoechea, 2015: 15).

## 5) Social Media

”Como indican Zunzarren et al. (2012), el término “*Network*” (red social) fue acuñado por J. Barnes en 1954 después de un estudio sobre una comunidad noruega mucho antes del *boom* de las TIC. Según la definición de Poinot y Rayrole (2010) es:

”un dispositivo cuyo objetivo es crear o desarrollar vínculos entre sus participantes: una plataforma de red social se caracteriza por la puesta en escena y valoración de sus miembros, de sus actividades en detrimento de sus recursos. La organización de la información se centra alrededor del usuario, de su actividad o de sus conversaciones”.

”Las redes sociales son plataformas de relación. Una **red social** es una estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones como relaciones de amistad, parentesco, económicas, intereses comunes, experimentación de las mismas creencias, entre otras posibilidades. Son

aquellos sitios de internet que promueven las comunicaciones virtuales de acuerdo a los intereses que cada uno posee (Goicoechea, 2015: 18).

"Las redes sociales *online* son un fenómeno con poco más de 10 años de existencia. Según la Wikipedia, Classmates.com fue la primera red social creada en 1995. Sin embargo, parece existir un común acuerdo en citar a Sixdegrees.com, nacida en 1997, como el primer servicio agregador de contactos para intercambio de mensajes en lo que podría considerarse un primer esbozo de red social. Esta estaba basada en la teoría de los "seis grados de separación", según la cual, un individuo puede estar conectado a cualquier otra persona a través de una cadena de contenidos de no más de cinco intermediarios.

"En 2003 surgirían en EE.UU. tres nuevas redes sociales: Tribe.net, LinkedIn y Friendster. Friendster fue la primera red social que se popularizó entre los años 2000-2010; Hi5 fue otra de las redes que alcanzó mucho éxito y en la actualidad cuenta con más de 60 millones de miembros activos (destaca en Asia, América Latina y en África central) y LinkedIn fue una de las primeras redes sociales especializadas en el mundo empresarial. En España, los catalanes Salvatella, Armengol y Cuevas crearían ese mismo año la primera red social hispana: eConozco. MySpace fue creada en 2003 por Anderson como una red ligada a la distribución de música alternativa.

"Mark Zuckerberg creó **Facebook** en 2004 con el objetivo de facilitar la comunicación entre los estudiantes de la Universidad de Harvard. Abierta a todos los internautas desde septiembre de 2006, a finales de octubre de 2007 vendió una parte, el 1,6%, a Microsoft a cambio de 240 millones de dólares, con la condición de que Facebook se convirtiera en modelo de negocio para marcas de fábrica en donde se ofreciesen sus productos y servicios, según los datos del usuario y el perfil de este. En el año 2008 se convertiría en la red social más popular del mundo superando a MySpace y desde entonces no ha dejado de crecer.

"**Youtube** nace en 2005 y es comprada por Google a finales de 2006 por 1650 millones de dólares cuando tomó una dimensión gigantesca hasta convertirse en el segundo sitio de búsqueda del mundo.

"En paralelo le siguió **Twitter** con un nuevo código de comunicación, corto, simple y directo, que puede darle vida a marcas o materiales en cuestión de

horas. Fundado en el año 2006, llegó a ganar popularidad durante un evento musical en Austin, Texas, en 2007. Actualmente está considerada como una revolución dentro de las redes sociales y como una de las empresas que han causado mayor impacto cultural en la historia” (Goicoechea, 2015: 18-19).

“Fue concebido originalmente como una herramienta para que los usuarios puedan simplemente actualizar en la red lo que están haciendo en cada momento. El acuerdo de Twitter con Microsoft y Google para que estos hagan uso de la información generada por los millones de actualizaciones de Twitter, en lo que empieza a denominarse real-time web, la web en tiempo real que muestra lo que está ocurriendo en estos momentos” (Dans, 2010: 219).

**Instagram**, creada en 2010, como una plataforma para compartir y comentar fotos, y adquirida por Facebook en 2012, se ha convertido en la plataforma de más rápido crecimiento en los últimos años, sobre todo por su dominio entre el público juvenil y *millennial*, pero también por haber extendido esa relevancia al público general como plataforma de inspiración y estilo de vida. Dicho crecimiento se aceleró desde 2016 con la incorporación del formato de *stories*, copiado de **Snapchat**, que fundada en 2011 se había convertido en la plataforma de mayor crecimiento gracias al mismo y a la que en parte desplazó.

”Finalmente, en el año 2009 llegó **Whatsapp** y complementó todas las fuentes anteriores para tener comunicación privada con amigos y familiares, donde poder comparar precios, calidad, experiencias de uso y recomendaciones boca a boca. A pesar no estar considerada estrictamente como una red social, es un soporte muy utilizado en la comunicación de las pequeñas empresas” (Goicoechea, 2015: 18-19).

“Aproximadamente, dos tercios de los usuarios de Internet son usuarios de redes sociales y cada vez pasan más tiempo en ellas. Además, las redes sociales son una de las fuentes más influyentes en las decisiones de compra como altavoz de opinión que son sobre las marcas.

”El **Social Media** supone que cada persona es un medio; cada individuo (consumidor) actúa como medio de comunicación ya que es capaz de atraer a una audiencia a través del contenido que genera en las redes sociales. Estos

medios están mucho más atomizados que los medios convencionales, pero ganan en credibilidad y en tiempos de exposición” (Goicoechea, 2015: 18).

Trabajar en redes sociales implica una nueva concepción empresarial en donde la conversación y la colaboración están en el centro. La centralización en el usuario de la red se realiza a través de técnicas de comunicación online y, más concretamente, de Social Media Marketing.

Una advertencia: Hay que tener en cuenta la regla del 90-9-1, que afirma que el 90% de los usuarios de *internet* son básicamente, consumidores de contenido, el 9% contribuye de forma ocasional a la difusión del contenido y el 1% restante es contribuidor activo-generador de contenidos.

*Nivel de participación alta en la comunicación corporativa, no el número de participantes, sino en el impacto que producen en la información de las compañías y en los debates empresariales y políticos.*

“El **Social Media Marketing** o *marketing* en redes sociales implica el uso de las redes sociales para difundir mensajes y contenidos utilizando diversas formas de *marketing* y publicidad viral. [...]

”Las redes sociales pueden ser importantes herramientas de trabajo. La realidad es que todas las empresas tienen clientes satisfechos y clientes descontentos. La novedad es que las empresas pueden aprovechar las experiencias de éstos para mejorar su imagen. Las redes sociales permiten detectar qué es importante para los consumidores y para los ciudadanos. Permiten una comunicación directa, bidireccional, e instantánea. Su eficacia es muy grande a la hora de desmentir información falsa, rumores. Requiere una gestión rápida y es imprescindible el buen hacer del *community manager* con capacidad de responder con contundencia a las intoxicaciones del mercado. Estamos muy lejos de aquellos tiempos en una mala noticia era objeto de idas y venidas entre la presidencia y los consejeros relevantes, entre los servicios jurídicos y los departamentos de comunicación y había tiempo, mucho tiempo, 24 horas, entre las dos ediciones de los periódicos. Ahora, las noticias buenas y malas mueren rápidamente, pero dejan huella, una huella que es material sensible para otras estrategias. [...]

”Las redes sociales permiten que las personas hablen entre sí en tiempo real. Gracias a ellas las empresas pueden desarrollar sus contenidos y llegar a cientos de usuarios en el mismo momento de publicarlos y ver sus opiniones prácticamente en tiempo real (*feedback* continuo y prácticamente inmediato). Además, gracias a la gran permeabilidad de las redes sociales, ahora es muy fácil para las empresas crear su propia reputación y lo que es más importante, para ser editores de los contenidos propios, sin esperar la aceptación de la noticia por los medios. Las empresas no pueden caer en el peor de los pecados; la pasividad” (Goicoechea, 2015: 119-29)

Castelló (2010) indica las siguientes ventajas que pueden aportar las redes sociales a las estrategias empresariales: alcance de un público joven y cualificado, bajo coste, capacidad de convocatoria y creación de comunidades, capacidad de reacción inmediata en la gestión de la imagen y la comunicación corporativas, cercanía de marca, marca amigable, cobertura, eficacia publicitaria, fidelización, difusión de contenidos audiovisuales, innovación y modernidad, integración de la marca, interactividad con el usuario, investigación de mercado, mejora de la notoriedad e imagen de marca, personalización del mensaje, prescripción del consumidor, segmentación y afinidad, valor añadido (contenido relevante para el usuario) y viralidad.

“El uso de redes sociales, como vemos, abre grandes posibilidades de interacción con los diferentes públicos, pero también puede ser fuente de conflicto para la organización si no se gestionan adecuadamente. Y es que las conversaciones que se establecen pueden afectar tanto positiva como negativamente a la imagen de marca y a la reputación de la empresa, tal y como más adelante analizamos. Además, los errores que cometen las marcas vía redes sociales tienen una mayor y más rápida repercusión que en los sistemas tradicionales” (Goicoechea, 2015: 21).

“En realidad, las redes sociales representan una derivación de un fenómeno global a nivel de Internet: Todo en Internet se vuelve social. No se trata de subir tus fotos a una página, sino de hacerlo con una red social superpuesta a ello que te permite elegir quien ve cada una de ellas” (Dans, 2010: 217).

Para gestionar esta presencia se ha acuñado una nueva disciplina: el Community Management. La profesora de la Universidad de Cádiz Carmen Silva Robles (2012: 197) define al Community Management como

“Una figura encargada de generar flujos de comunicación entre las compañías y sus públicos a través de herramientas online. Los CM escuchan a las comunidades *online*, se relacionan con ellas en nombre de las organizaciones, trasladan a la compañía lo que se dice de ellas en el mundo digital para identificar amenazas y oportunidades, e integran estos espacios en la estrategia de negocios de la empresa”

## 6) Internet móvil y “Apps”

En los últimos años, el teléfono móvil se ha convertido en la principal herramienta para consumir información, liderando el consumo de internet y superando a los medios tradicionales en la mayor parte de los mercados. Desde que en 2014 se convirtió en la principal forma de acceder en Estados Unidos (Comscore, 2017), el consumo de información móvil no ha parado de crecer y de hecho se ha convertido en la única forma de acceso para muchos usuarios, especialmente en economías emergentes.

Además, el teléfono móvil inteligente o *smartphone* es un dispositivo de comunicación muy vinculado a la persona y emerge como una herramienta de comunicación fundamental en las redes sociales y, por tanto, como elemento especialmente eficaz. El índice de penetración de los teléfonos móviles y su transformación en una herramienta personal de interacción social, junto al desarrollo de la tecnología que permite su conexión a Internet a las velocidades de las líneas ADSL y la proliferación de las tarifas planas en la transmisión de datos desde estas líneas móviles, proporcionan un enorme potencial a estos dispositivos.

El *smartphone* posibilita un nivel de interactividad inigualable con el consumidor final, al tratarse de un dispositivo completamente personal, de uso exclusivo por su propietario, que permite el acceso a funcionalidades únicas como la geolocalización o integración con la cámara que de hecho lo convierten en una “extensión personal” de la persona. Podríamos decir que se trata de la



tecnología de comunicación más personal de la historia, y de hecho se ha convertido en algo que usamos 24 horas al día, 7 días a la semana, y se ha llegado a comparar con nuestro “control remoto” del mundo.

Gracias a ello, como herramienta de comunicación y *marketing*, facilita que el mensaje se comunique de forma ágil y la respuesta del consumidor pueda ser medida rápidamente, por lo que se trata de una estrategia ideal para llevar a cabo cualquier tipo de acciones combinadas. Además, al estar muy vinculado al individuo, el teléfono móvil resulta especialmente útil para segmentar a los usuarios hasta la individualización, llegar a todos los individuos y propagar el mensaje a través de sus redes sociales o aplicaciones.

El teléfono móvil también ha facilitado el desarrollo de las aplicaciones móviles, más conocidas como *Apps*, que son programas que una vez descargados en el teléfono móvil permiten su acceso directo y un nivel de funcionalidad muy elevado, incluso en muchos casos *offline* o sin conexión a una red. Existen aplicaciones para todo tipo de objetivos, desde juegos como *Angry Birds* o música como Spotify, hasta servicios como Uber o utilidades para consultar mapas, el tiempo o los mercados financieros. La mayor parte de las plataformas de *internet* cuentan ya con una versión en App, que en algunos casos ha sido clave para su crecimiento como en por ejemplo las redes sociales. No sólo eso, sino que las redes sociales y servicios de comunicación que más se han desarrollado en los últimos años, como *Instagram*, *Whatsapp* o *Snapchat*, han surgido directamente como aplicaciones móviles.

De hecho, la mayor parte del tiempo empleado en el *internet* móvil se concentra en el uso de *apps*, con porcentajes superiores al 80% frente a la “web móvil” (por ejemplo: <https://www.digitalmarketingcommunity.com/indicators/time-spent-mobile-apps-vs-mobile-web-usa-2017/>). Esta tendencia ha sido estable durante los últimos años y pone de manifiesto la importancia de las *apps* para los usuarios, si bien hay que ponerla en contexto con la relevancia de ese tiempo. El hecho de que las *apps* incluyan categorías como juegos, música, vídeo, mensajería y redes sociales, que son categorías inmersivas en las que se emplea una gran cantidad de tiempo, explica este dato, así como el posible acceso *offline* y la

facilidad que supone el acceso bajo registro ya autorizado. Sin embargo, no por ello hay que minusvalorar la importancia de la red móvil, ya que ese menor tiempo empleado puede revestir una relevancia mayor, en particular en todo lo relacionado con compras y consulta de información.

Las redes sociales suponen el mayor porcentaje del tiempo empleado en aplicaciones móviles, de forma que cada vez más al referirnos a ellas lo estamos haciendo a su versión *app*. Por tanto, todo lo descrito al referirnos a ellas es relevante en su versión móvil. De igual manera, y dada la interactividad que permite con el público objetivo, el *Mobile Marketing* está experimentando un gran desarrollo. De forma amplia,

“Entendemos por *Marketing* en Móviles, *Mobile Marketing* o *m-Marketing*, la utilización de las plataformas de teléfonos y terminales móviles que, apoyándose en los mensajes SMS, MMS, en contenidos especialmente desarrollados para los teléfonos y terminales móviles y en la navegación a través de internet desde el teléfono o dispositivo móvil, persigue como objetivos desarrollar acciones interactivas con fines comerciales, promocionales o de comunicación publicitaria” (Goicoechea, 2015: 16).

En cualquier caso, esta distinción entre *apps* y *web* móvil no debe verse de forma rígida y absoluta, sino que de forma evolutiva se van abriendo paso opciones tecnológicas que integran los puntos fuertes de ambas: la profundidad de las *apps*, ideal para actividades de uso frecuente que se benefician de mayor integración técnica y uso bajo registro, con el alcance de la *web* móvil, ideal para actividades más esporádicas, como consulta de información puntual.

En ese sentido cabe destacar las PWA (siglas de *Progressive Web Apps*, o *Aplicaciones Web Progresivas*). Frente a las *apps* nativas, las PWA están escritas en estándares *web* tradicionales y se pueden abrir desde cualquier navegador. Las ventajas son múltiples, ya que eliminamos la dependencia del sistema operativo, eliminamos la necesidad de descargar nada en nuestro dispositivo, aumentamos la velocidad de funcionamiento, siempre utilizamos la versión más actualizada y, como extra adicional, quedan almacenadas en la nube para que otros servicios puedan encontrarlas y ofrecerle sus funcionalidades a los usuarios bajo demanda sin necesidad de que estén

presentes en el dispositivo. Otro ejemplo comparable serían los Mini *Programs* de *WeChat* que prevalecen en el mercado chino. “Son *apps* de baja complejidad (menos de 10MB) que se integran dentro del ecosistema de *WeChat* y se ejecutan desde el propio *WeChat*, y que proporcionan alta velocidad de carga sin necesidad de instalación en el móvil”. Estas soluciones intermedias pueden ayudar a compensar cierta saturación de *apps* en algunos segmentos de usuarios (un estudio de ComScore para Techcrunch mostraba que un 51% de los usuarios de *smartphones* en EE. UU. no descargaban ninguna *app*) (Best Relations, 2108: 30-31).

El móvil se ha convertido, por tanto, en el principal medio de comunicación por número de usuarios, a la vez que permite un nivel de interacción hasta ahora inalcanzable, por lo que debe convertirse en el punto de partida de cualquier estrategia de comunicación ambiciosa.

Ello es más relevante en segmentos concretos, sobre todo aquellos que marcarán el futuro. De hecho, Cesar Molina General Manager de Best considera que:

“La Generación Z sí ha vivido y crecido pegada a un móvil. Su ámbito de adquisición de conocimiento es más global y menos local: son mucho más permeables a los movimientos y tendencias internacionales. Pasan más tiempo en entornos digitales privados, como *WhatsApp*, que en los públicos. Aunque siguen marcas, no presumen de ellas, sino de su propia personalidad. No es que admiren a los *influencers*, sino que quieren mostrar que tienen capacidad de influencia. Todo lo anterior plantea un cambio de valores y de prioridades de los públicos conectados con capacidad adquisitiva y de decisión de compra, y las marcas que no sepan adaptarse a ese escenario perderán oportunidades y quedarán fuera de juego. Quien siga manteniendo que el entorno digital no influye en todos los sectores, incluidos aquellos conservadores y de evolución más lenta, es que no entienden a los que ya se han convertido en sus clientes y empiezan a ocupar puestos de responsabilidad. El *millennial* es adulto y nada volverá a ser lo mismo” (Best Relations, 2018: 28).

#### **5.4.3.4. Retos adicionales: el lado oscuro de la comunicación digital**

1. "La creación de un mercado de opiniones superpoblado altera la economía de la atención y otorga mayor protagonismo a quienes son capaces de captar la de los demás. La hipérbole se convierte en norma y los exaltados expulsan a los moderados. [...]"
2. "Esa superpoblación produce también un paradójico empequeñecimiento de la esfera pública, donde nos vemos confrontados directamente por el infierno que son los demás. [...]"
3. "El debilitamiento de los medios tradicionales ha generado un espacio moralmente desregulado donde no existen reglas comunicativas precisas ni límites conversacionales demarcados. En ausencia de filtros y jerarquías, tiene lugar una desintermediación que refuerza de modo natural los contenidos emocionales al legitimar el lenguaje emancipado de toda restricción racional o deliberativa. [...]"
4. "El anonimato, así como la más general circunstancia de que integridad e identidad de los interlocutores digitales es siempre dudosa, debilita las normas de cortesía y erosiona el respeto intersubjetivo. Se ha demostrado que entre usuarios con vínculos fuertes existe una relación digital más respetuosa y rica que entre aquellos que tienen entre sí un vínculo débil o pasajero. [...]"
5. "Más que buscar la verdad o formarse una opinión, la motivación del internauta suele ser colmar la necesidad narcisista de expresarse, cargándose de razón ante los demás y convirtiendo la propia opinión en un fetiche psicológico. [...]"
6. "Las redes sociales se han convertido en un entretenimiento de masas y eso ha supuesto la politización apresurada de amplios segmentos de la opinión pública: el disenso agresivo responde en buena medida a ese proceso de integración. Indignarse y atacar a los demás es, entre otras cosas, un pasatiempo. [...]"
7. "Buena parte de la excitación derivada de este despliegue escenificado de agresividad procede de la sensación de instantaneidad y simultaneidad que suministran las redes: la esfera pública digital está viva y nunca cierra, lo que atrae irremediabilmente nuestra atención. [...]"
8. "Las redes, también, proveen de un espacio idóneo para la materialización del conflicto entre distintas tribus morales, cuyos miembros pueden converger allí sin más coste que su tiempo libre. [...]"

9. "A ello contribuyen notablemente la erosión de la creencia en la verdad pública (la posverdad) y la condigna tendencia a tomar como hechos verdaderos solo aquello que sienten como verdadero. [...]"
10. "Si la red parece una plataforma posmoderna para el intercambio de argumentos, también sirve como prehistórico campo abierto para el encontronazo con las hordas rivales. [...]" (Manuel Arias, 2018).

La comunicación digital no es, para el comunicador, una panacea, sino un campo de incertidumbre. El reto más difícil que tiene la profesión desde hace muchos años.

A su vez el entorno digital se está enfrentando a retos derivados de su interactividad y presencia omnisciente, y muy específicamente al cuestionamiento de la privacidad y confianza. Jesús Pacheco, Content Specialist, observa:

"Que las compañías recolectan los datos de los usuarios. La población siempre lo ha sabido, pero hasta 2018 no había surgido un movimiento que actuara enérgicamente en contra de esta situación. El usuario ya ha comenzado a cambiar su comportamiento y a rechazar cualquier contenido emotivo que intente conectar con ellos. Las marcas tienen que volver a ganarse la confianza del usuario y, para ello deben reimaginar su comunicación.

"Pero no es solo una tarea de la empresa. Los usuarios ya están modificando su comportamiento frente a las marcas en redes sociales, aplicaciones, móviles, servicios de mensajería y a cualquier otra propiedad *on line*.

"La alerta negativa de los consumidores hacia la posibilidad de entregar información no solo va a seguir creciendo durante 2019 sino que, además, va a fomentar un mayor uso de las etiquetas negativas que las marcas ya están recibiendo en sus intentos por conectar con el cliente.

"A partir de ahí nace, de nuevo, pero con más fuerza que nunca, una necesidad por comunicar únicamente bajo los valores que están alineados con una marca. Las acciones sociales y los valores que promueve una empresa deben estar relacionados con su actividad. Además, estos deben estar justificados para no caer en el denominado "socialismo barato" o un gesto de cultura vacía" (Best Relations, 2018:76).

#### 5.4.3.5. Tareas del comunicador

Entonces, ¿cómo afecta la comunicación digital, tal como lo hemos venido describiendo en páginas anteriores, a las tareas del comunicador?

“Paradójica y desgraciadamente -escribe José Manuel Velasco en su artículo “Las cuatro disrupciones que debe abordar la comunicación”- no hemos sido los comunicadores los más espabilados para darnos cuenta del cambio de era, sino los profesionales del *marketing* más acostumbrado a los números que nosotros. Su mayor adaptación al entorno explica la recuperación de posiciones del mundo de los tangibles y va en detrimento de los gestores los de los intangibles.

“En aparente contradicción, los intangibles son hoy una fuente de valor más caudaloso que los activos materiales” (José Manuel Velasco, 2019).

Cuatro disrupciones, plantea José Manuel Velasco para conseguir la recuperación de la actividad del comunicador:

“Primera disrupción: Pasar de los mensajes a las conversaciones

“La primera disrupción, y quizá la más relevante, que tiene que abordar la comunicación es cambiar el lugar desde donde se piensa. Desde la segunda revolución industrial la economía ha sido construida desde la oferta y la propiedad. Sin embargo, hemos pasado a una economía de la demanda en la que el consumidor no solo tiene la última palabra, sino que influye con ella en los procesos de producción y comercialización de los bienes y servicios.

“No hay que pensar en mensajes, sino en conversaciones La comunicación debe dar la palabra a quien legítimamente la pida, de tal forma que los mensajes sean una parte solo de la sustancia que alimenta las conversaciones entre la demanda y la oferta en todas sus dimensiones.

En una conversación es clave la escucha En general las empresas habla mucho, emite mucho mensaje y, escuchan poco, realmente oyen más que escuchan porque lo primero no deja de ser una capacidad, mientras que el segundo requiere voluntad.

”La disrupción no radica en la utilización de la tecnología para monitorizar las conversaciones sino la definición de procesos que permitan incorporar a la empresa la información que fluye en ellas” (Velasco, 2019).

José Manuel cita el pensamiento de Daniel Tisch, expresidente de la Global Alliance

“el futuro de las relaciones públicas no está en los contenidos sino en las relaciones. El capital de relación tiene un valor sin precedentes para ejecutivos y organizaciones. El capital de relación tiene un valor sin precedentes para ejecutivos y organizaciones; el crecimiento de los datos para medir el impacto en tiempo real y a lo largo plazo en las actitudes y el comportamiento del público presenta una oportunidad convincente para medir este valor.

“Segunda disrupción: Renunciar a la propiedad exclusiva de la información

”La segunda disrupción se produce en torno al concepto de propiedad. La economía compartida se basa en la información compartida. En la aplicación de este principio la información que generan las conversaciones en torno a una empresa no es propiedad de la empresa, siendo del conjunto de agentes que intervienen en el proceso de comunicación.

”Solo si renuncias a la propiedad exclusiva de la información puede adentrarte en el mundo de la cocreación. Las marcas están generalmente muy preparadas para responder a las críticas y las quejas, pero muy poco para aprovechar las ideas. La cocreación significa abrir las puertas a las ideas de aquellos que se relacionan con la empresa o tienen interés y sus productos. La cocreación implica compartir el protagonismo, diluir la vanidad individual en un proceso colectivo.

”Según el estudio de LLYC titulado “Del *storytelling* al *storydoing*, Voces de 30 marcas sobre la emergencia de las historias”, el 52% de los profesionales entrevistados opina que la creación en conjunto con los usuarios de los contenidos de marca, será el formato de *storytelling* o *storydoing* el futuro. El 29% apuesta por contenidos inmersivos y el 19% apunta a la creación de narrativas en directo con herramientas de microcontenido instantáneo tú los será el formato de *storytelling* o *storydoing* el futuro.

”Tercera disrupción: Incorporar a la comunicación la cooperación con otras disciplinas

”De las dos anteriores se deriva, según Velasco, una tercera, aunque en clave interna: la comunicación está obligada a cooperar con otras funciones especialmente con la red de *marketing*, recursos humanos y cumplimiento. Desde su nacimiento como departamento con entidad propia la comunicación ha tenido que integrar funciones procedentes de otros ámbitos. Sin embargo, el tiempo de captar ámbitos de competencia para la comunicación ha concluido, aunque en muchas organizaciones la función siga muy centrada en las relaciones con los medios de comunicación y debe ser completada. Pero más allá de la reivindicación del espacio la comunicación debe ser pensada y ejercida de los departamentos sino desde su funcionalidad.

”Esta reubicación espacial exige una mentalidad de cooperación con otras disciplinas.

”Cuarta disrupción: Utilizar los datos para las decisiones estratégicas

”Aunque muchos ejecutivos siguen pensando que la intuición es fuente de acierto, la verdad es que las decisiones tomadas a partir del análisis de datos resultan más rentables” (Velasco, 2019).

Para Velasco “Estas cuatro disrupciones se pueden resumir en una sola: Hay que repensar la profesión desde nuevas perspectivas” (Velasco, 2019).

Como apunta Ignasi Vendrell, Fundador y Chairman de Best, en el libro “Tendencias en Marketing y Comunicación Digital para 2019 La Generación que transforma la tecnología”, el reto es comunicar el valor en un entorno de desaparición de la comunicación de masas (Best Relations, 2018: 12)

“Vamos hacia 2020, donde el valor será la esencia de lo que se comunica. Por ello, gradualmente irá desapareciendo la comunicación de masas, la inconcreta o la poco interesante. Afortunadamente, la comunicación tiene pilares bien antiguos sobre los que asentarse, como la parte humana que poseen tanto el emisor como el receptor. Los canales tecnológicos actuales o venideros y sus algoritmos tendrán que continuar asentándose en un Ser Humano o difícilmente se sostendrán. La ética de los dircoms y la calidad con la que



ejecuten su trabajo les permitirá acreditarse e influir con los contenidos y las relaciones de valor”.

El director de Comunicación (el dircom) tiene por tanto la oportunidad y la responsabilidad de liderar la comunicación de la empresa en este entorno más complejo en cuanto a emisores de comunicación y en cuanto a la necesidad de cooperar con agentes internos, algunos de reciente creación y rápido desarrollo como el *community manager*.

La duda que muchas compañías se plantean es si el director de Comunicación (el dircom) tiene que asumir esta nueva tarea comunicativa entre sus funciones o el *Community Management* es el director de Comunicación. En principio, lo aconsejable es mantener el papel del director de comunicación “como estratega y que coordina funciones parciales

Mi visión sobre la figura del Director de comunicación es, en primer lugar, la de rechazar el troceamiento de gestión unitaria de comunicación y apostar por una especie de director de orquesta que coordina los movimientos, que marca su intensidad, desde una instancia superior, la del director estratega, personaje polivalente, que debe de estar dotado de experiencia previa y otros conocimientos que van más allá de la comunicación, pero del director de comunicación hablaremos en el capítulo que dedicamos a su configuración presente y futura.

En el Anexo III se adjunta un caso práctico del Santander donde se describe su posicionamiento digital en el mercado global.

#### **5.4.4. La transparencia**

La transparencia ha devenido una exigencia demandada en los ámbitos público y privado. Es la nuestra, una sociedad abierta donde el secreto de estado es ya historia. Nada se oculta al ojo de los ciudadanos, no hay *sancta sanctorum* donde residenciar lo que en otra época se conocía como información sensible o secretos de estado en el sector público.

La transparencia no es una virtud, es el ejercicio del sentido común aplicado a la gestión empresarial y que no se limita a la comunicación. Es una exigencia global que abarca desde la transparencia de los ejecutivos hacia los consejeros y auditores, hasta el contenido de los contratos que diariamente se acuerdan que, por ser contratos de adhesión, requieren una transparencia que no hay que confundir con documentos ricos en planeamientos legales y que en algunas ocasiones resultan difíciles de entender.

La falta de transparencia es un error. Aleja al cliente de las empresas; al ciudadano de las instituciones; a los medios de las corporaciones, de las compañías. Es la principal causa de la pérdida de confianza. Es una intangible moral que tiene una importancia vital en la reputación y en el anclaje de las empresas en la sociedad como ciudadanos corporativos.

Desde todos los ámbitos, fundamentalmente desde el marco del derecho, se reclama el concepto de la transparencia como una exigencia y como una realidad. Al estudiar el Marco jurídico se ha detectado la lucha por la cultura en la transparencia y se ha constatado el impulso normativo por la transparencia corporativa. Ejemplo de este proceso ha sido la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, que establece nuevas exigencias informativas a las compañías.

Desde el ámbito sociológico, la obligación de ser transparente resulta una obviedad porque si nuestra sociedad está expuesta, como afirma Byung-Chul Han, la transparencia es una realidad que impone su ley a las personas, a las empresas y a los gobiernos.

En la sociedad hiperconectada no hay lugar para los temas oscuros, no hay un lugar donde albergar lo que no se quiere comunicar. Tarde o temprano, los hechos que se han ignorado u ocultado saltan a los medios y de los medios, a la opinión pública, impactando en la reputación de las empresas o partidos “ocultantes”, cuando no son instrumento de chantaje.

Por otra parte, la transparencia es una necesidad para los ciudadanos, sean votantes o consumidores. No se quiere votar o comprar sin saber, aunque el peso de las ideologías, de las fidelidades mal entendidas, las rutinas o el miedo a perder referencias, abortan decisiones razonables. Se da el caso de votantes que no deciden por lo que saben, por su información, sino por los prejuicios. Es lamentable que partidos y empresas corruptos sigan manteniendo el favor de sus públicos, aunque estos conocen sobradamente las conductas amorales. Y de esta forma no hay correlación en lo que el ciudadano piensa y lo que ciudadanos decide. El consumidor es más racional que el votante, su índice de fidelidad es débil, aunque también es débil su actitud de cambio.

La transparencia es un compromiso de los agentes, públicos o privados que deben cumplir como se cumple pagando impuestos, respetando los derechos humanos, adoptando medidas sobre la sostenibilidad en una apuesta por la ética cívica. En la resistencia de los organismos a cumplir con la obligación de la transparencia hay un cálculo empresarial o corporativo confiando que la velocidad de la información, la prescripción social o el olvido reduzcan el impacto de las revelaciones imprevistas.

Es curioso ver que instituciones, como la Iglesia Católica, hayan ocultado durante años conductas delictivas de sus miembros, o el caso de algunas empresas que cuentan con poderosos mecanismos de cumplimiento que han sido incapaces de detectar conductas delictivas. La situación actual ha llevado a afirmar a Elisa Baraibar que “la transparencia corporativa ya no es suficiente” (E. Baraibar, 2013) tal y como se viene concibiendo hasta ahora. “Es necesario incorporar las modificaciones sociales y transformaciones en la relación de las empresas con sus públicos gracias a las nuevas tecnologías” (Baraibar, 2013).

En paralelo habría que tomar decisiones sobre la capacidad de los mecanismos de cumplimiento de las empresas, que no parece que hayan funcionado últimamente.

Sí se impone así un cambio en la transparencia que lleva a un nuevo concepto; la transparencia radical, que se define como un modelo de gestión de la transparencia que implica la capacidad de la alta dirección de una empresa

para emplear tecnologías basadas en *Internet* con fin de crear un diálogo directo y continuo con los clientes y los *stakeholders*. Una transparencia que suele encontrarse en la genética de las empresas emergentes y que están adoptando, sobre todo, las tecnológicas de las grandes compañías del mundo (Baraibar, 2013).

En la actualidad, gracias al dominio de los sistemas digitales que tienen los ciudadanos, la información no se da, se toma. No existe la duda entre la posibilidad de informar y no informar, incluso con frecuencia ni siquiera la opción de cuándo informar. Se impone a las empresas la conveniencia de olvidar una transparencia conservadora, por tanto tradicional, y aventurarse al incierto mundo del *internet*, que es la transparencia radical.

José Manuel Velasco (2019a: 137-144) señala siete principios para evaluar la actitud de una empresa ante el reto de la gestión de este intangible, al que añadimos como punto de partida el de la Generalidad:

- **Generalidad.** La transparencia es un derecho que puede ser ejercido por cualquier ciudadano, por el mero hecho de ser ciudadano. El ciudadano está empoderado para demandar la información que necesite ¿Hay restricciones a la transparencia? Fernando Ruiz, en conversación con el doctorando, *dixit*.

No hay límites de tiempo para el ejercicio de ser transparente. Vivimos en una sociedad de diálogo abierto que no tolera las restricciones temporales. La frase “no toca hablar de esto” ha pasado a la historia.

- **Accesibilidad.** Las empresas deben facilitar procedimientos para acceder a la información. Un instrumento conveniente es contar con una página web rica en contenidos relevantes evitando una información cuantitativa que no facilita la información, sino que perturba la localización de los datos interesantes. No olvidar la máxima “muchísima información no es mejor información”.

Es recomendable la creación de mecanismos de acceso personales, no robots, las respuestas deben incurrir en estandarizaciones lo menos posible.

- **Relevancia** o lo que es lo mismo ofrecer información relevante con interés, útil. Paul Grice, filósofo británico estableció cuatro recomendaciones
  - Cantidad, que no haya más información que la pedida.
  - Veracidad.

- Relevancia.
- Evitar expresarse oscuramente.
- **Lenguaje claro**, no engañoso, como el empleado por Bankia cuando comercializó acciones preferentes que de preferentes no tenían nada y que cuando la crisis estalló, los preferentistas que había comprado estos activos pensando que el adjetivo preferente significaba lo que por preferente se entiende en el lenguaje corriente, se encontraron con que su lugar entre los acreedores de la antigua Caja Madrid era el de los último de la lista.
- **Materialidad**. Ordenar la información pensando en las demandas posibles.
- **Trazabilidad**. Es la aplicación de los protocolos que se usan en el sector del comercio minorista donde los productos llevan impreso el origen del producto, dónde se fabricó, el camino recorrido hasta llegar al consumidor final... El trazo de una historia que permite al consumidor elegir, por ejemplo, según sus preferencias geográficas. La trazabilidad, en el ámbito de la transparencia, recomienda saber de dónde viene el dato, quién lo sostiene y referencias.
- **Contexto**. En el mundo hiperconectado la información se banaliza, necesita un contexto para que pueda ser analizada y asumirla como referencia.
- **Follow-the-money**. Determinar el beneficio económico que puede producir la distribución de la información.

#### 5.4.4.1. Un nuevo impulso legal a la transparencia

Sin caer en la fácil tentación de calificar como histórica la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, sí se puede decir que esta norma va a introducir un elemento nuevo en la información que las empresas venía distribuyendo. Las corporaciones habían empezado a dar pasos importantes en la nueva contabilidad, hecho patente en el triple documento informativo que se había extendido con generalidad, pero de forma subyacente, en la conciencia de los directivos se valoraba la información sobre los aspectos no financieros como una moda o como un instrumento de mejora de la imagen. Ahora a partir de Ley 11/2018, de 28 de diciembre, la información

de los aspectos no financieros es una obligación societaria y, como ocurría con los documentos contables, la norma establece que los consejeros avalen con su firma los documentos en los que se recoge la información sobre diversos aspectos de la información no financiera. Pero la ley no se ha conformado con establecer nuevas obligaciones corporativas, va más allá y en el preámbulo apuesta por la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la protección del medio ambiente. El legislador consagra a la transparencia como requisito necesario para la consolidación de un mundo empresarial transparente en el marco de una economía que se construye desde los valores de la justicia social y la sostenibilidad del sistema. En la parte dispositiva la ley establece (BOE, 2018):

“Artículo primero. Modificación del Código de Comercio, aprobado por Real Decreto de 22 de agosto de 1885.

”El Código de Comercio, aprobado por Real Decreto de 22 de agosto de 1885, queda modificado como sigue:

”Uno. Se modifican los apartados 1 y 6 del artículo 44, que quedan redactados de la forma siguiente:

”1. Las cuentas anuales consolidadas comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, un estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, un estado de flujos de efectivo y la memoria, consolidados. Estos documentos forman una unidad. A las cuentas anuales consolidadas se unirá el informe de gestión consolidado que incluirá, cuando proceda, el estado de información no financiera.

”6. Las cuentas y el informe de gestión consolidados, que incluirá, cuando proceda, el estado de información no financiera consolidado, serán firmados por todos los administradores de la sociedad obligada a formularlos, que responderán de la veracidad de los mismos. Si faltara la firma de alguno de ellos, se señalará en los documentos en que falte, con expresa mención de la causa.

”Dos. Se da nueva redacción al apartado 5 y se añaden cuatro nuevos apartados 6, 7, 8 y 9 en el artículo 49, que quedan redactados como sigue:

"5. Las sociedades que formulen cuentas consolidadas, deberán incluir en el informe de gestión consolidado el estado de información no financiera consolidado previsto en este apartado siempre que concurran los siguientes requisitos:

"a) Que el número medio de trabajadores empleados por las sociedades del grupo durante el ejercicio sea superior a 500.

"b) Que o bien, tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

"1. ° Que el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros.

"2. ° Que el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros.

"3. ° Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a doscientos cincuenta".

El nuevo apartado 6 del artículo 44 del Código de comercio detalla los datos que se deben incluir en el apartado de información no financiera:

"a) Una breve descripción del modelo de negocio del grupo, que incluirá su entorno empresarial, su organización y estructura, los mercados en los que opera, sus objetivos y estrategias, y los principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución.

"b) Una descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.

"c) Los resultados de esas políticas, debiendo incluir indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan el seguimiento y evaluación de los progresos y que favorezcan la comparabilidad entre

sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia.

"d) Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo el grupo gestiona dichos riesgos, explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia. Debe incluirse información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo.

"e) Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad. Con el objetivo de facilitar la comparación de la información, tanto en el tiempo como entre entidades, se utilizarán especialmente estándares de indicadores clave no financieros que puedan ser generalmente aplicados y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea en esta materia y los estándares de Global Reporting Initiative, debiendo mencionar en el informe el marco nacional, europeo o internacional utilizado para cada materia. Los indicadores clave de resultados no financieros deben aplicarse a cada uno de los apartados del estado de información no financiera. Estos indicadores deben ser útiles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas y coherentes con los parámetros utilizados en sus procedimientos internos de gestión y evaluación de riesgos. En cualquier caso, la información presentada debe ser precisa, comparable y verificable.

"El estado de información no financiera consolidado incluirá información significativa sobre las siguientes cuestiones:

"I. Información sobre cuestiones medioambientales:

"Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental; los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales; la aplicación del



principio de precaución, la cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales.

”– Contaminación: medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente; teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.

”– Economía circular y prevención y gestión de residuos: medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos; acciones para combatir el desperdicio de alimentos.

”– Uso sostenible de los recursos: el consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales; consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso; consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.

”– Cambio climático: los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce; las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático; las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.

”– Protección de la biodiversidad: medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad; impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.

”II. Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal:

”– Empleo: número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional; número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional, número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional; las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y

clasificación profesional o igual valor; brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad, la remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo, implantación de políticas de desconexión laboral, empleados con discapacidad.

”– Organización del trabajo: organización del tiempo de trabajo; número de horas de absentismo; medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.

”– Salud y seguridad: condiciones de salud y seguridad en el trabajo; accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, así como las enfermedades profesionales; desagregado por sexo.

”– Relaciones sociales: organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos; porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país; el balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.

”– Formación: las políticas implementadas en el campo de la formación; la cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.

”– Accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

”– Igualdad: medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad; la política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.

”III. Información sobre el respeto de los derechos humanos: Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos; prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos;

denuncias por casos de vulneración de derechos humanos; promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil.

"IV. Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno: medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno; medidas para luchar contra el blanqueo de capitales, aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.

"V. Información sobre la sociedad:

"– Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible: el impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local; el impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio; las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos; las acciones de asociación o patrocinio.

"– Subcontratación y proveedores: la inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales; consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental; sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.

"– Consumidores: medidas para la salud y la seguridad de los consumidores; sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.

"– Información fiscal: los beneficios obtenidos país por país; los impuestos sobre beneficios pagados y las subvenciones públicas recibidas.

"Cualquier otra información que sea significativa.

"En el caso de que el grupo de sociedades no aplique ninguna política en alguna de las cuestiones previstas en este apartado 6, el estado de información no financiera consolidado ofrecerá una explicación clara y motivada al respecto.

"El estado de información no financiera consolidado incluirá también, en su caso, referencias y explicaciones complementarias sobre los importes detallados en las cuentas anuales consolidadas.

"Para la divulgación de la información no financiera referida en este apartado, la sociedad obligada a formular cuentas consolidadas deberá basarse en marcos normativos nacionales, de la Unión Europea o internacionales, debiendo especificar en qué marcos se ha basado.

"La obligación de incluir información no financiera prevista en el apartado 1 de este artículo se considerará cumplida si la sociedad incorpora al informe de gestión la información descrita en este apartado. [...]

"Será de obligado cumplimiento que el informe sobre la información no financiera deba ser presentado como punto separado del orden del día para su aprobación en la junta general de accionistas de las sociedades.

"El Gobierno podrá establecer por vía reglamentaria, respetando los principios recogidos en esta Ley, indicadores clave para cada materia del estado de información no financiera.

"La información incluida en el estado de información no financiera será verificada por un prestador independiente de servicios de verificación. [...]

"9. Sin perjuicio de los requisitos de divulgación aplicables al estado de información no financiera consolidado previstos en esta Ley, este informe se pondrá a disposición del público de forma gratuita y será fácilmente accesible en el sitio web de la sociedad dentro de los seis meses posteriores a la fecha de finalización del año financiero y por un período de cinco años" (BOE, 2018).

#### **5.4.4.2. Límites de la transparencia**

En la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno se establecen los límites al acceso a la información (BOE, 2013):

##### **“Artículo 14. Límites al derecho de acceso.**

”1. El derecho de acceso podrá ser limitado cuando acceder a la información suponga un perjuicio para:

”a) La seguridad nacional.

”b) La defensa.

”c) Las relaciones exteriores.

”d) La seguridad pública.

”e) La prevención, investigación y sanción de los ilícitos penales, administrativos o disciplinarios.

”f) La igualdad de las partes en los procesos judiciales y la tutela judicial efectiva.

”g) Las funciones administrativas de vigilancia, inspección y control.

”h) Los intereses económicos y comerciales.

”i) La política económica y monetaria.

”j) El secreto profesional y la propiedad intelectual e industrial.

”k) La garantía de la confidencialidad o el secreto requerido en procesos de toma de decisión.

”l) La protección del medio ambiente.

”2. La aplicación de los límites será justificada y proporcionada a su objeto y finalidad de protección y atenderá a las circunstancias del caso concreto, especialmente a la concurrencia de un interés público o privado superior que justifique el acceso.

”3. Las resoluciones que de conformidad con lo previsto en la sección 2.<sup>a</sup> se dicten en aplicación de este artículo serán objeto de publicidad previa disociación de los datos de carácter personal que contuvieran y sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 20, una vez hayan sido notificadas a los interesados.

**”Artículo 15. Protección de datos personales.**

”1. Si la información solicitada contuviera datos personales que revelen la ideología, afiliación sindical, religión o creencias, el acceso únicamente se podrá autorizar en caso de que se contase con el consentimiento expreso y por escrito del afectado, a menos que dicho afectado hubiese hecho manifiestamente públicos los datos con anterioridad a que se solicitase el acceso.

”Si la información incluyese datos personales que hagan referencia al origen racial, a la salud o a la vida sexual, incluyese datos genéticos o biométricos o contuviera datos relativos a la comisión de infracciones penales o administrativas que no conllevasen la amonestación pública al infractor, el acceso solo se podrá autorizar en caso de que se cuente con el consentimiento expreso del afectado o si aquel estuviera amparado por una norma con rango de ley.

”2. Con carácter general, y salvo que en el caso concreto prevalezca la protección de datos personales u otros derechos constitucionalmente protegidos sobre el interés público en la divulgación que lo impida, se concederá el acceso a información que contenga datos meramente identificativos relacionados con la organización, funcionamiento o actividad pública del órgano.

”3. Cuando la información solicitada no contuviera datos especialmente protegidos, el órgano al que se dirija la solicitud concederá el acceso previa ”ponderación suficientemente razonada del interés público en la divulgación de la información y los derechos de los afectados cuyos datos aparezcan en la información solicitada, en particular su derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal.

”Para la realización de la citada ponderación, dicho órgano tomará particularmente en consideración los siguientes criterios:

"a) El menor perjuicio a los afectados derivado del transcurso de los plazos establecidos en el artículo 57 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.

"b) La justificación por los solicitantes de su petición en el ejercicio de un derecho o el hecho de que tengan la condición de investigadores y motiven el acceso en fines históricos, científicos o estadísticos.

"c) El menor perjuicio de los derechos de los afectados en caso de que los documentos únicamente contuviesen datos de carácter meramente identificativo de aquéllos.

d) La mayor garantía de los derechos de los afectados en caso de que los datos contenidos en el documento puedan afectar a su intimidad o a su seguridad, o se refieran a menores de edad.

"4. No será aplicable lo establecido en los apartados anteriores si el acceso se efectúa previa disociación de los datos de carácter personal de modo que se impida la identificación de las personas afectadas.

"5. La normativa de protección de datos personales será de aplicación al tratamiento posterior de los obtenidos a través del ejercicio del derecho de acceso".

Con ser exhaustiva la norma, no recoge supuestos que afectan a la intimidad de las empresas con acciones que entorpecen la negociación entre empresas que están negociando una fusión. Se pueden calificar estas noticias como torpedos a una operación movida por un competidor o por un empleado (alto directivo) que no guarda la confidencialidad debida.

Y si pasamos del ámbito macro al mínimo tenemos que señalar la conducta de las empresas que en contrato de adhesión emplea un lenguaje ininteligible o engañoso.

#### **5.4.4.3. La transparencia en la esfera privada**

En estos momentos está muy vigente la colisión entre intimidad, transparencia y libertad de prensa y hay que establecer una delimitación entre el escrutinio público, que es una facultad democrática ejercible bajo el mandato legal, y conductas que al socaire de la transparencia camuflan intromisiones que invaden la intimidad de un ciudadano.

Sentencias del Tribunal Supremo han dado preferencia a la libertad de prensa en el caso de personas notorias. Es típico el tema de personas que habitualmente comercian con su información, pero cuando la información no origina lucro, buscan la protección de su imagen.

#### **5.4.4.4. El papel del comunicador en el ámbito de la transparencia**

La función del dircom en el área de la transparencia es la de impulsar conductas éticas, avisar de los riesgos de no ser transparente. NO es el responsable de la transparencia, tema que incumbe a la alta dirección, pero sí la de ser vigilante de la ética empresarial, porque sin transparencia la comunicación no es moral, es simplemente un error.

#### **Opinan los expertos: sobre la transparencia**

##### **Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

***“El nivel de mejora que ha habido en los últimos años es indudable”***

***Yo creo que la transparencia absoluta no es el mejor escenario. Yo creo que hay que intentar ser transparentes, pero sin que esa transparencia nos lleve a situaciones no deseadas.***

***Por ejemplo, ahora se está aprobando una modificación de una ley sobre temas de información y uno de los temas que incluye, es que las empresas tienen que incluir información sobre la brecha salarial por género. Pero claro, no aclara, como tiene que desglosarse. No tiene sentido informar de la media***



salarial de todos los hombres y las mujeres de la organización. Depende de quién llegue a cada punto, “es que hay menos mujeres”, pues claro, hay menos mujeres porque hay menos, porque estamos en un proceso en el que la mujer se ha incorporado más tarde al trabajo y eso llevará un decalaje.

Yo estoy de acuerdo con la transparencia, por ejemplo, todas las medidas que se han tomado en relación con el sueldo de los directivos y ejecutivos en cuanto a aprobarlos la junta e informar sobre ello, me parece perfecto, es lo que tiene que ser”.

**Íñigo Barrón, presidente de la Asociación de Periodistas de Información Económica:**

***“Hay que abogar por una mayor transparencia”***

La banca está en parte obligada a ser transparente, debido al escrutinio al que está sometida por el banco de España y a las ruedas de prensa trimestrales. Este nivel de transparencia no lo tienen los demás sectores, que permiten acceder, normalmente, al segundo directivo del banco tres veces al año y, una vez al año, al presidente. Esto, sin duda, le distingue, y es un valor importante en la transparencia y en la accesibilidad a los medios e insisto, que no hay ningún otro igual. Y viene del origen de la supervisión bancaria y por el hecho de captar depósitos, lo cual le convierte en un sector clave y sujeto a regulación.

No obstante, yo **creo que la complejidad en la información que transmite, que exige una cierta preparación para poder entenderla, posibilita que, a veces, los mensajes no sean del todo transparentes y, digamos, no puedan tener una cocina interesante e importante, por parte del que emite el mensaje, por parte del banco.** Y yo creo que, siempre, hay que abogar por una mayor transparencia, una mayor explicación de la cuenta de resultados como eje de toda la explicación y, no tanto, derivar en presentaciones muy elaboradas que acaban dando una impresión, a veces, no tan realista, y, a veces, tan cruda, como lo hace la cuenta de resultados. Por eso yo aconsejo a mis compañeros que vayan siempre a la cuenta de

resultados, porque creo que ahí está realmente el resumen de lo que ha pasado y de cómo va el banco.

**En otros sectores la transparencia es menor, en el sentido de que no hay accesibilidad a los directivos.** Desde la APIE hemos hecho una encuesta que ya va a ser anual, de hecho, estamos a punto de presentar la segunda edición, y en la primera edición que hicimos, les preguntamos a los directivos de las 35 compañías del IBEX, cuántas veces o si al menos una vez, había estado el máximo directivo ante los medios. La respuesta fue que, **en 20 compañías de las 35, el máximo directivo no había estado nunca ante los medios en aquel año, que fue el ejercicio 2016.** Entre ellas, todas las compañías energéticas. Electricidad, gas y petróleo. No había habido ni una comparecencia ante los medios. A raíz de eso dimos premios secantes a empresas como Iberdrola, que los directivos no vinieron a recoger, no pudieron, me mandaron mensajes, pero no pudieron recoger los premios. Ha sido muy frecuente el dar secantes a directivos que no han venido a recogerlo. Y para nosotros, la prensa económica, es todo un reflejo de cómo se encaja esta distinción, que, obviamente, es una crítica, pero que ni siquiera se tiene le fairplay para ir al acto y luego, por supuesto, enmendarlo, que es lo que más nos interesa. Que se enmienden esas actitudes. También ocurrió con Telefónica.

#### 5.4.5. El propósito corporativo

De la creación de valor para el accionista como concepto unilateral, repetido hasta la saciedad en los discursos corporativos en los años 90, a la entronización del propósito como guía de la actividad empresarial hay un largo camino y un cierto fracaso de las políticas empresariales y de la comunicación corporativa.

La construcción del concepto del propósito tiene sus raíces en varias circunstancias. La primera, la crítica al sistema capitalista, agudizado por las consecuencias de una crisis mal gestionada, basada en el endoso a una parte

de la población de los sacrificios necesarios para la recuperación económica. La búsqueda de cifras macro y el olvido, cuando no el desprecio a las consecuencias sociales de las políticas reduccionistas del gasto social.

El deterioro de la confianza en las instituciones que, si bien se ha detenido en los últimos años, ha registrado el mayor *gap* entre los niveles de confianza de la población informada y la no informada, lo que ha provocado la polarización de la sociedad y el nacimiento de los populismos.

La constatación, por parte de un sector empresarial, de su profunda soledad, de la distancia con las nuevas generaciones, de la insuficiencia de los mensajes de corte economicistas, ha inducido a un giro de los mecanismos empresariales hacia acciones protagonizadas por los valores intangibles como la confianza y la reputación.

Prueba de este cambio ha sido la carta que ha dirigido a los CEO de las empresas clientes Larry Fink, el presidente BlackRock, la gestora de fondos más importantes del mundo, de la que he seleccionado los párrafos que describían una nueva cultura empresarial

“Cada año escribo a las compañías en las que BlackRock invierte en nombre de nuestros clientes, quienes ven el futuro en términos de largo plazo y planifican para la jubilación. Como agente fiduciario de estos clientes, los dueños de las compañías en las que ustedes trabajan, defendemos prácticas que creemos impulsarán crecimiento y rentabilidad sostenibles y a largo plazo. A medida que ingresamos al 2019, el compromiso con un enfoque a largo plazo es aún más importante. El panorama global es cada vez más frágil y, consecuentemente, susceptible a las conductas de corto plazo de las corporaciones y los gobiernos.

”La incertidumbre del mercado está generalizada y la confianza decae. Muchos ven un mayor riesgo que el ciclo comience su fase de baja. En todo el mundo, la frustración a causa de años de salarios estancados, el efecto de la tecnología sobre los trabajos y la incertidumbre en relación con el futuro han avivado la ira de la población, el nacionalismo y la xenofobia. Como respuesta a esto, varias de las democracias líderes del mundo han caído en una desgarradora disfunción política, aumentando la frustración pública en lugar de apaciguarla. La confianza en el multilateralismo y las instituciones oficiales se está derrumbando.

"Angustiada por los cambios económicos fundamentales y la incapacidad del gobierno para brindar soluciones duraderas, la sociedad está esperando cada vez más que las compañías, tanto públicas como privadas, aborden asuntos sociales y económicos apremiantes. Estos asuntos van desde la protección del medio ambiente hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros. Avivada en parte por las redes sociales, la presión pública sobre las corporaciones aumenta con mayor rapidez y llega más lejos que nunca. Además de esta presión, las compañías deben navegar las complejidades de un entorno financiero que está atravesando por la parte tardía de su ciclo de crecimiento - incluyendo una mayor volatilidad, que puede crear incentivos para maximizar el rendimiento a corto plazo a costa del crecimiento a largo plazo.

### **"Propósito y rentabilidad: una unión compleja**

"El año pasado escribí que todas las compañías necesitan un marco para navegar en este complicado panorama, el cual debe comenzar por plasmar el propósito de la compañía en sus modelos de negocio y estrategias corporativas. El propósito no es un simple eslogan o una campaña de *marketing*, es el motivo fundamental para la existencia de la compañía; lo que esta hace todos los días con el fin de crear valor para sus accionistas. El propósito no es únicamente la búsqueda de la rentabilidad, sino la fuerza que nos impulsa a lograrla.

"La rentabilidad no es de ninguna manera incompatible con el propósito; de hecho, rentabilidad y propósito se encuentran estrechamente relacionados. La rentabilidad es fundamental si una compañía espera servir de manera efectiva a todos sus *stakeholders* a lo largo del tiempo; no solo a los accionistas, sino también a los empleados, clientes y comunidades. De la misma manera, cuando una compañía verdaderamente comprende y expresa su propósito, funciona con el enfoque y la disciplina estratégica que impulsa la rentabilidad a largo plazo. El propósito unifica a la administración, los empleados y las comunidades. Impulsa la conducta ética y establece un control fundamental sobre las acciones que atentan contra los mejores intereses de los *stakeholders*. El propósito guía la cultura, entrega un marco de acción para la toma de decisiones coherentes y, por sobre todo, ayuda a mantener el rendimiento financiero a largo plazo para los accionistas de sus compañías.

## **"El mundo necesita tu liderazgo"**

"En calidad personal de director ejecutivo, siento de primera mano la presión a la que las compañías se enfrentan en el entorno polarizado actual y los desafíos que supone superarlos. Los *stakeholders* están empujando a las compañías para que ingresen en el territorio de asuntos sociales y políticos sensibles; especialmente, al ver que los gobiernos no logran hacerlo de manera efectiva. Como directores ejecutivos, no siempre logramos hacerlo bien. Además, lo que es adecuado para una compañía puede no serlo para otra.

"Sin embargo, hay algo que es cierto: el mundo necesita su liderazgo. A medida que los desacuerdos continúan ampliándose, las compañías deben demostrar el compromiso que tienen para con los países, las regiones y las comunidades en las que operan; particularmente, en relación con asuntos centrales para la prosperidad futura del mundo. Las compañías no pueden resolver todos los asuntos de importancia pública, pero hay muchos (desde la jubilación hasta la infraestructura y la capacitación de los trabajadores para los trabajos del futuro) que no pueden resolverse sin la ayuda del liderazgo corporativo.

## **"El foco en el propósito de la nueva generación"**

"Las compañías que cumplen su propósito y las responsabilidades que tienen con sus *stakeholders* obtienen los beneficios en el largo plazo. Las compañías que ignoran su propósito y las responsabilidades, no alcanzan el éxito. Esta dinámica se está volviendo cada vez más evidente debido a que la población impone estándares más exigentes a las compañías. Además, continuará aumentando ya que los *millennials*, que actualmente representan el 35% de la fuerza laboral, manifiestan nuevas expectativas de las compañías en las que trabajan, compran e invierten.

"Durante el año pasado vimos a algunos de los empleados más calificados del mundo abandonar sus labores en señal de protesta y participar en polémicas asambleas públicas para expresar su perspectiva en relación al propósito corporativo y la importancia de este. Este fenómeno continuará creciendo a medida que los *millennials* e incluso las generaciones más jóvenes ocupen cada vez más puestos de responsabilidad. En una encuesta reciente realizada por Deloitte, se les preguntó a los trabajadores *millennials* cuál debería ser el propósito principal del negocio alcanzando un 63% más de votos "mejorar la sociedad" que "generar rentabilidad".

"En los próximos años, las opiniones de estas generaciones no solamente impulsarán sus decisiones como empleados, sino también como inversionistas en un contexto en el que el mundo está viviendo la mayor transferencia de riqueza en la historia: \$24 billones de dólares que pasan de la generación de la posguerra, los *baby boomers*, a los *millennials*. A medida que la riqueza cambia de manos y se modifican las preferencias de inversión, los asuntos en materia ambiental, social y de gobierno corporativo serán cada vez más importantes para las valuaciones corporativas. Este es uno de los motivos por los que BlackRock destina una parte considerable de sus recursos a fin de mejorar los datos y los análisis para medir estos factores, integrándolos en toda nuestra plataforma de inversión y trabajando en conjunto con las compañías en las que invertimos en nombre de nuestros clientes, para comprender mejor la manera en que ustedes las entienden.

### **"El compromiso de BlackRock para el 2019**

"Las prioridades de compromiso que tiene BlackRock Investment Stewardship para el 2019 en relación con la gestión de inversiones son en gobierno corporativo, incluyendo el enfoque que tienen sus compañías para abordar la diversidad); estrategia corporativa y asignación de capital; compensación que promueve carreras a largo plazo; riesgos y oportunidades medioambientales; y gestión del capital humano. Estas prioridades reflejan el compromiso que tenemos de involucrarnos en asuntos que influyen en las perspectivas de una compañía no solamente durante el próximo trimestre, sino en los planes de largo plazo de nuestros clientes.

"Al involucrarnos en estos asuntos, no nos enfocamos en sus operaciones diarias, sino que buscamos comprender las estrategias que ustedes implementan para lograr el crecimiento a largo plazo. Como dije el año pasado, para involucrarnos de manera productiva, no podemos hacerlo solamente durante la temporada de asambleas de accionistas, cuando el debate implica votos a favor o en contra de las propuestas. Los mejores resultados surgen de un diálogo sólido que se mantiene durante todo el año.

"Durante el año pasado, nuestro equipo de gestión de inversiones comenzó a hablar a las compañías sobre el propósito corporativo y cómo se alinea con la cultura y la estrategia corporativa, y nos ha alentado el compromiso de las compañías para trabajar en conjunto con nosotros sobre estos asuntos. No

tenemos la intención de indicarles a las compañías cuál debiera ser su propósito; esa es la función de la administración y la mesa directiva. En lugar de esto, buscamos comprender cómo el propósito de una compañía comunica la estrategia y la cultura de esta para respaldar un rendimiento financiero sostenible. Pueden encontrar más información sobre nuestro compromiso con estos asuntos en **[BlackRock.com/purpose](https://www.blackrock.com/purpose)**.

”Me mantengo optimista sobre el futuro del mundo y las perspectivas para los inversionistas y las compañías que tienen un enfoque a largo plazo. Nuestros clientes dependen de ese enfoque para lograr sus objetivos financieros más importantes. A su vez, el mundo depende de ustedes para adoptar y defender un enfoque a largo plazo en el negocio. En un momento de gran disrupción política y económica, su liderazgo es indispensable”.

La consolidación del valor del propósito, aparte de las cifras que más adelante ofreceremos sobre el aumento de rentabilidad de las compañías que se rigen por un propósito hay otros factores responsables.

Dos son los factores entremezclados entre sí, que no dejan de ser tendencias consolidadas: uno es, como hemos visto en el capítulo dedicado al cumplimiento, la convergencia entre ética y derecho, y otro la decidida acción de los gobiernos para impulsar en las empresas comportamientos éticos como ha sido la obligación de incorporar a la información financiera la información sobre temas tanto sociales como éticos. En España la Ley 11/2018 exige a las empresas que informen sobre cuestiones medioambientales, cuestiones sociales y relativas a las personas, derechos humanos, lucha contra la corrupción, el compromiso con el desarrollo sostenible.

En esta línea se inscriben las recomendaciones de la CNMV Principio 24 y la Recomendación 54 (CNMV, 2015).

“La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados (CNMV, 2015: 15 y 45).

"La apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora y la consideración del largo plazo, se añaden a la imprescindible creación de valor como fundamentos de la actividad empresarial.

"Por tanto, es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido".

"En este sentido, se plantea la conveniencia de desarrollar el contenido mínimo recomendado de la política de responsabilidad social cuya aprobación corresponde al consejo de administración y de plasmar el principio de mantener una comunicación transparente basada en la necesidad de informar tanto sobre los aspectos financieros como sobre los aspectos no financieros de negocio.

#### "Recomendación 54

"Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

"a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

"b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

"c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

"d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

"e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial" (CNMV, 2015: 45).



Existe, pues, un impulso soberano por la sostenibilidad del sistema, lo que implica una apuesta por el largo plazo y por una configuración empresarial atenta a los *stakeholders*. El propósito es una pieza clave en la nueva economía de la sostenibilidad.

Para H.J. Barraza,

“El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es el por qué haces las cosas. La columna vertebral de la cual dependemos para tomar decisiones, ya sea en la vida diaria o cuando el tema es crucial. Con un propósito, podemos discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles” (H. J. Barraza, 2019).

Según G.B. Grant:

“La presencia del propósito es una tendencia que ha ido creciendo en las recientes décadas y nosotros pensamos que seguirá creciendo en el futuro. El concepto de propósito es llegar a ser un elemento clave para crea una organización relevante en un competitivo entorno marcado por la incertidumbre” (G. B. Grant, 2017).

Por su parte, Cardona y Rey consideran que “el concepto de propósito está unido a los de Misión y Visión. Es considerado como- la idea básica- la esencia que está por debajo y sosteniendo el significado de estos conceptos” (Pablo Cardona y Carlos Rey, 2008). Es la fundación de la Misión.

Hollensbe, Wookey, Hickey, George, y Nichols en su obra *Organizations with purpose. Academy of Management Journal*, afirman que:

“El propósito representa un amplio mandato a la sociedad que incluye amplios objetivos, como marcar la diferencia o mejorar la vida o reducir el daño... ‘El propósito reconoce la interdependencia del mundo de los negocios y la sociedad, uno no puede florecer sin la otra’ (E. Hollensbe, C. Wookey, L. Hickey, G. George,y C. V. Nichols, 2014).

El crecimiento de la nueva lógica del Propósito

En el artículo *Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution*, sus autores afirman que “Bajo tal lógica, las organizaciones son vistas como máquinas u organizaciones que están designadas para conseguir predeterminados objetivos en diferentes entornos” (M. S. Dijksterhuis, F. A. Van den Bosch, y H. W. Volberda, 1999).

“El propósito es el “porqué” de una organización. Articula por qué el trabajo de la empresa es importante para el mundo y es la base sobre la cual se construye la misión, la visión, los valores y la cultura de la empresa. El propósito se encuentra en la intersección de dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas auténticas y distintivas? ¿Qué necesidad humana satisfacemos en la sociedad?

”El propósito es un ingrediente crítico para las iniciativas de cambio exitoso, un elemento esencial para una fuerza laboral comprometida, una Estrella del Norte duradera en una era de transformación constante. El propósito es el imperativo de los líderes que creen en el triple resultado final y un motivador principal de los empleados que buscan más que un cheque de pago. En la era digital, el propósito ayuda a trascender las distancias virtuales para unir a las personas, ya sea para mejorar las interacciones de los clientes o empleados o para permitir la colaboración” (J. Hemerling, B. Blanca, J. Swan, C. Castellana Kreisman, y J. B. Reed, 2017).

El propósito es definido por una pequeña frase o unas ideas que expresan el positivo impacto, el legado, los objetivos de una compañía para vivir en este mundo. El propósito inspira, ayuda a las compañías para ir más allá de sus propias limitaciones, para esforzarse en imposibles sueños.

El propósito y la misión pueden ser fácilmente confundidos, lo que nos lleva a presentar una serie de ejemplos para apreciar las diferencias entre Propósito, Misión y Visión:

“Ejemplos del Propósito de una Empresa:

”• Kellogg's: "Nutrir familias para que puedan florecer y prosperar".

”• IAG: "Ayudar a las personas a administrar el riesgo y recuperarse de las pérdidas inesperadas".

”• Google: "Organizar la información de mundo y hacerla accesible a todos".

”La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

”En resumen, una buena misión de una empresa debe de:

- ”Incluir temporalidad
- ”Describir el negocio en el que se opera
- ”Definir el cliente
- ”Métrica bajo la cual se define el éxito

”La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y a sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión.

”Conclusiones

”Propósito: es la razón de existir de una organización, por qué haces las cosas.

”Misión: es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo.

”Visión: es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma” (Barraza, 2019).

“La realidad es que, sin un propósito, solo tomarás decisiones con un beneficio a corto plazo. La estrategia por sí misma no es suficiente sin un propósito. Tomemos a Enron como ejemplo, una corporación que colapsó, siendo una de las bancarrotas más impresionantes del mundo. Tenían una estrategia brillante, pero carecían de un propósito. Lo único que les interesaba era hacer dinero, y estaban no solo dispuestos sino preparados para hacer lo que sea por ello. Esto los llevó a tomar decisiones con un juicio pobre, que envolvían una estrategia muy arriesgada para ocultar sus pérdidas. No es sorpresa que con el tiempo sus

malas acciones los alcanzaron y al final más allá del escándalo global, sirven de testamento que una buena estrategia sin un propósito pueden ser desastrosos.

”Recuerda: el propósito de una empresa es permanente.

Sólo en casos extraordinarios se llega a modificar, y esto únicamente para adaptarse a grandes cambios. Por ejemplo, en octubre 2015, Google se dio cuenta de que sus operaciones estaban abarcando mucho más que su propósito original (organizar la información del mundo). En lugar de cambiar el propósito de su empresa, sus cofundadores crearon Alphabet, una nueva organización bajo la cual podían incorporar los intereses adicionales que Google había adquirido con el tiempo. El plan es poder crecer a más de 26 distintas subsidiarias con Google siendo solo una de ellas” (Barraza, 2019).

#### 5.4.5.1. El propósito y el rendimiento

Una de las idea que esta tesis quiere mostrar es la rentabilidad de la moral en el mundo de los negocios El análisis de la relación del propósito con la rentabilidad es uno de los elementos que dan solidez a la tesis, aunque el concepto de la ética que defiende este trabajo es más amplio que la utilidad de la moral, son los principios y valores los que deben inspirar las conductas, pero no está mal rescatar los conceptos económicos en un mundo en el que se siguen valorando las acciones por lo que miden y por lo que aportan.

Hablemos, en primer lugar, del propósito autentico, siguiendo las pautas marcadas en el trabajo *“Propósito con el poder para transformar su organización. BCG Focus Mayo 2017”* (Hemerling et al., 2017).

“Partimos del Propósito autentico y sus cuatro características

- **”¿Qué tan bien está articulado?** ¿Han comunicado los líderes una declaración de propósito clara y convincente que los empleados conozcan y comprendan?
- **” ¿Te inspira?** ¿El propósito de la empresa resuena con los empleados y los motiva a tomar medidas?

- " **¿Qué tan profundamente está integrado?** ¿El propósito guía las decisiones comerciales básicas y las formas de trabajar en toda la organización?
- " **¿Qué tan bien se reconoce?** ¿Los empleados creen que las personas fuera de la empresa reconocen su propósito?

"Para demostrar la correlación entre el propósito y el rendimiento, diseñamos una encuesta con 15 afirmaciones que reflejan la solidez del propósito. Por ejemplo: el propósito de mi empresa aborda una necesidad real en la sociedad; mi compañía vive su propósito con pasión; y, si mi compañía se fuera mañana, el mundo perdería algo significativo. Los encuestados debían indicar si (y en qué medida) estaban de acuerdo o en desacuerdo con cada declaración.

"La encuesta se envió a empleados y gerentes en 25 grandes empresas estadounidenses de propiedad pública en las industrias de consumo, tecnología y servicios financieros. Usando las respuestas de los participantes, calculamos una puntuación de propósito para cada compañía usando el método de la caja superior neta (reste las respuestas "totalmente en desacuerdo" de las respuestas "muy de acuerdo" y divida el resultado por el número total de respuestas). Una puntuación de 30 o superior se consideró alta entre las empresas encuestadas; una puntuación inferior a 20 fue baja. Luego, determinamos el rendimiento a largo plazo de cada empresa, definido como el rendimiento promedio total de los accionistas durante diez años (cuando no estaba disponible, utilizamos el TSR promedio de cinco años). (TSR refleja la apreciación del precio de las acciones y los dividendos).

"A continuación, analizamos la relación entre propósito y TSR, y surgieron patrones claros. Muchas organizaciones con un alto puntaje de propósito también tuvieron un TSR alto; las llamamos las empresas Camelot. Las organizaciones con un puntaje de propósito bajo también tuvieron un rendimiento bajo a mediano. Esas compañías se dividieron en uno de los dos grupos, que llamamos feudos (para indicar su relación principalmente de transacción con los empleados) y fortalezas (para reflejar que son fuertes pero que carecen de un interés explícito en la sociedad). Las organizaciones con un alto puntaje de propósito y bajo rendimiento las llamamos compañías Castle-in-the-sky. No había muchas de estas compañías, lo que demuestra que, sin un propósito de inserción, el rendimiento a largo plazo es insostenible. Casi todas

las empresas con un puntaje de propósito superior a 30 tienen un TSR de diez años por encima de la mediana de S&P 500.

"Muchas organizaciones con un alto puntaje de propósito también tuvieron un alto TSR.

"La correlación entre propósito y desempeño es clara y demostrable. Pero eso no es todo lo que nos dice la puntuación del propósito. Descubrimos que una empresa puede tener una puntuación general relativamente alta, pero no alcanzar una de las cuatro características críticas. Y eso tiene implicaciones para la adherencia del propósito, así como para el rendimiento a largo plazo.

"Descubriendo las brechas del propósito

"Cuando desagregamos puntuaciones de propósito, a menudo encontramos disparidades sorprendentes entre las puntuaciones para las características individuales. En general, las puntuaciones de las empresas para la articulación son invariablemente superiores a las de cualquiera de las otras tres características, lo que es lógico. Es más fácil articular un propósito que integrarlo, por ejemplo. Pero considere dos empresas orientadas al consumidor con puntajes generales altos: una cadena de restaurantes y un fabricante de ropa especializada. Después de desglosar sus puntuaciones generales, encontramos perfiles de propósito marcadamente diferentes.

"La primera compañía, la cadena de restaurantes, tiene un perfil puntiagudo: los empleados y gerentes le dieron altas calificaciones a la compañía por su articulación, pero no por inspiración. La compañía también obtuvo una puntuación alta para la integración, pero baja para el reconocimiento.

"La investigación sobre esta empresa corrobora estos resultados. Si bien el propósito de la compañía está claramente articulado: ser un lugar donde la gente quiera reunirse, no es lo suficientemente convincente como para inspirar la acción en los cientos de restaurantes de la compañía. Además, a pesar de que la compañía proporciona beneficios generosos, muchos empleados no se sienten apreciados por su trabajo. Estas brechas explican la puntuación de inspiración relativamente baja. Sin embargo, el propósito de la compañía está bien integrado en la toma de decisiones, la estrategia comercial y las formas de trabajar. Claramente, la compañía necesita abordar la aplicación inconsistente de su propósito.

”Para aumentar su puntaje de inspiración, la compañía podría desarrollar programas de recompensa y reconocimiento que se vinculen a su propósito (como un sistema que otorgue puntos por comportamientos que apoyen un ambiente de reunión) o realizar eventos regulares fuera del sitio para crear experiencias compartidas (y por lo tanto el sentido de un lugar de reunión interno) para el equipo. La compañía también podría mejorar la herramienta de evaluación de empleados para aclarar qué habilidades y comportamientos apoyan su propósito.

”En contraste, el fabricante de ropa especial tiene puntajes más consistentes en las cuatro características de propósito. Claramente, esta compañía está impulsada por su propósito: profundizar la conexión de los humanos con la naturaleza. Su visión, misión y declaraciones de valor bien articuladas son conocidas en toda la fuerza laboral, y la historia del fundador sirve como un grito de guerra. A nivel corporativo, los empleados son energizados y desafiados; a nivel minorista, aunque sus experiencias varían, los empleados reportan constantemente un ambiente de trabajo divertido y lleno de energía, interacciones positivas con los compañeros de trabajo y entusiasmo por los productos de la compañía. Los empleados ven que las decisiones estratégicas de los líderes —su selección de fabricantes de equipos para actividades al aire libre, esfuerzos de defensa de áreas silvestres y proyectos comunitarios (como salidas de patrocinio para niños desfavorecidos—) son consistentes con el propósito de la compañía” (Hemerling et al., 2017).

#### **5.4.5.2. Otros datos**

El *Good Purpose Study* de Edelman y *Firms of Endearment*, afirman que las compañías orientadas por un propósito superaron el desempeño medio del S&P500 en diez veces entre 1996 y 2013, tienen tres veces más probabilidades de retener el talento, y un 72 % de sus consumidores las recomendarían. Los ciudadanos quieren apoyar a empresas con propósito (65 %) pero solo un 45 % declara hacerlo. Además, el liderazgo en propósito sigue abierto, pues todavía no existen empresas líderes en este ámbito. Según GlobeScan, ninguna compañía analizada en sus estudios ha recibido más del 6% de menciones por parte de las personas consultadas. Por lo tanto, todavía

queda trabajo por hacer para redefinir e impulsar propósitos en las empresas con un enfoque holístico. Según los consumidores, las empresas que cuentan con un fuerte sentido de propósito son aquellas que:

- Tienen productos o servicios que conectan con las personas en todo el mundo.
- Crean una diferencia social o medioambiental positiva en la sociedad.
- Se involucran activamente en las comunidades en las que operan, apoyando a organizaciones no lucrativas de la comunidad, tratando bien a los empleados y creando oportunidades de empleo para los jóvenes.

#### **5.4.6. Ética y comunicación**

Hay que reconocer que para una gran parte de la sociedad moral y negocio son realidades que no conviven de forma positiva. Hay en la sociedad occidental grandes dosis de hipocresía. Por un lado, se exige que las empresas tengan comportamientos éticos y por otra se las demanda que sean rentables. El accionista, el grande y el pequeño, quieren dividendos los más altos posibles, lo que choca, y ahí está la hipocresía, con la crítica al sistema capitalista por su falta de sensibilidad y ética y no es solo en el ámbito de las relaciones accionistas-empresa que reparte dividendos, también se da en las relaciones clientes-empresas. ¿Se valora a la hora de comprar un coche o de acordar con una tecnológica un contrato de servicio, si se ha producido una reducción importante de la plantilla, o fallos reputacionales? La respuesta es difícil. Por un lado, es constatable un avance en la consolidación de una conciencia social ética o responsable, pero por otro el avance es lento y las críticas al sistema no consiguen cambiar radicalmente la mentalidad economicista en las conductas de los consumidores y de los líderes empresariales.

¿En esta dualidad, que papel está reservado a la comunicación? En primer término, la comunicación tiene que ser veraz, una comunicación engañosa refuerza la distancia entre el sistema empresarial y la sociedad, es semilla de desconfianza. En segundo término, si se asume que la comunicación tiene que



ser veraz, se está obligando a las empresas a ser éticas, a tener conductas éticas y responsables. Para saber si estamos ante una utopía o una oportunidad hemos preguntado a un grupo de expertos sobre ética y comunicación.

### **Opinan los expertos: comunicación y ética en los negocios ¿antagónicos o complementarios?**

**Pedro Luis Uriarte, ex CEO de BBVA y consejero independiente de Técnicas Reunidas:**

***“La comunicación es cada vez más un elemento clave en la valoración ética de las empresas”***

*La comunicación se tiene que basar siempre en la verdad. Ese es un principio fundamental.*

*Pero hay que asumir, también, que la verdad hay muchas formas de comunicarla. La verdad “en bruto” puede ser una verdad dañina, sobre todo cuando estamos hablando de temas complejos. Por lo tanto, no se atenta contra la ética cuando se matiza o “dulcifica” un hecho, con tal de que con ello lo que se comunica no sea verdadero.*

*Podríamos decir, en consecuencia, que **la verdad mal comunicada puede traducirse en problemas graves para esa persona jurídica o para esa institución.** Por eso, la verdad tiene que ser positivamente comunicada.*

***“Los comportamientos poco éticos se deben rechazar”***

*Los comportamientos poco éticos se deben rechazar. La ética es un valor positivo y uno de sus fundamentos es la verdad. **No sería ético desarrollar una política de comunicación basada en mentiras.** Eso sería mancillar el necesario comportamiento ético de la empresa.*

*Volvamos al caso anterior, la aproximación jurídica a esa situación de desahucio sería así: “Usted tenía un crédito firmado con el banco, el banco le ha dado ese crédito con dinero que le han confiado unos señores que se*

*llaman depositantes y que tienen derecho a recuperar lo que han dejado en el mismo, y, por lo tanto, si usted no ha cumplido, de acuerdo con el contrato que tiene firmado, tengo todo el derecho de quedarme con el bien a que hace referencia dicho contrato, con el objetivo de venderlo y de poder devolver su dinero a mis depositantes”.*

*Esa manifestación, que jurídica y técnicamente es tan clara, **no tiene en cuenta la vertiente social del problema, ni el impacto que puede suponer en términos de opinión pública y, con ello, de reputación***, cuando estamos hablando de casos extremos (el del ancianito inválido de 97 años) o de centenares de miles de casos.

*Si no lo sabes comunicar o si lo comunicas con la falta de credibilidad que tienen determinados negocios de baja reputación, y, por lo tanto, de poca credibilidad social, te produce un impacto brutal, en términos incluso de calificación ética.*

*En el caso que venimos comentando, no sé si la banca tuvo un comportamiento poco ético, pero está claro que ha trasladado a la opinión pública una falta de comportamiento ético en un tema que afecta a millones de personas, en una época, la posterior a la crisis, donde la sensibilidad social es muy acusada.*

***La comunicación es un elemento clave en la valoración ética de las empresas, en mi opinión. Y ello, cada vez más.***

*La situación que he tratado de describir anteriormente está absolutamente relacionada con el tema de la comunicación o, mejor dicho, con la ausencia o la mala utilización de la misma.*

*Lo digo así, porque si esta compleja cuestión se hubiera comunicado correctamente, tanto por el poder judicial como por la banca, no permitiendo que la banca apareciera como ganadora, por encima de las personas, como se ha reflejado en términos de opinión pública, la situación creada, aunque al final hubiera quedado igual que la que se ha producido tras la decisión del Gobierno, no hubiera producido un daño reputacional tan grave para la banca*

y al propio Tribunal Supremo español, a quien se podría aplicar el dicho referido a Plutarco de que “la mujer del César no solo tiene que ser honrada, sino parecerlo”.

**“Hay que utilizar la comunicación como un elemento que, relacionando negocio con ética, debe crear valor reputacional”**

Creo que puede extraerse una triple lección de todo esto:

En primer lugar, que **la sociedad actual, mucho más informada y sensibilizada que la de épocas pretéritas, no permite comportamientos poco éticos en las empresas**, al menos los que juzga escandalosos en términos de abuso de poder o de posición dominante.

Segundo, que hay que utilizar la comunicación como un elemento que, relacionando negocio con ética o ética con negocios, debe crear valor reputacional.

Y tercero, y a mi juicio muy importante, que hay que saber manejar y valorar dos dimensiones muy distintas, la del “ser”, y la del “parecer”.

Quiero decir que un negocio o una empresa no solo tiene que “ser” ética, sino que debe “parecer” ética. Y ahí entra en juego la adecuada e inteligente presentación de los comportamientos. Y eso solo se logra con una buena comunicación.

**Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence:**

**“El capitalismo cortoplacista depredador no puede permitirse una comunicación ética”**

El capitalismo cortoplacista depredador no puede permitirse una comunicación ética. Porque necesita de oscuridad. Un capitalismo de largo plazo, probablemente no pueda vivir sin eso. Por eso yo creo que son dos modelos que conviven. Es decir, hay empresas guiadas por objetivos a corto plazo, que son **empresas depredadoras y de un capitalismo salvaje que lo último que necesitan para cumplir sus objetivos es la comunicación ética. Al**

**revés. Creo que eso es un factor de riesgo. Lo que necesitan es ocultar.** Antes lo tenían más fácil porque tenían los fondos de reptiles y se podía intervenir directamente para que en los medios no aparecieran cosas. Hoy lo tienen más difícil, pero lo pueden seguir haciendo.

Yo creo que lo siguen intentando. Es que hay un factor, el capital, que es especulador y especulativo y el capital de largo plazo. Si tu modelo de negocio es de capitalismo salvaje, tienes a tus proveedores de capital que quieren empresas que hagan muy rápidamente crecer esta parte del capital. **Si tú eres capital institucional, necesitas otro tipo de empresa, en la que estamos pensando ahora, de capitalismo sostenible.** Pero yo creo que las dos cosas coexisten porque básicamente hay estos dos, simplificando muchísimo, pero tenemos a los especuladores, requieren de herramientas para seguir creciendo y tenemos a los no especuladores, que quieren crear empresas que necesitan un modelo de empresa.

#### **José Antonio Zarzalejos, ex director de El Correo y ABC:**

**“La ética es absolutamente fundamental en la tarea del comunicador”**

La ética es absolutamente fundamental en la tarea del comunicador. **Un comunicador es comunicador y cumple su función en tanto en cuanto es fiable.** La fiabilidad en el comunicador es la primera condición. Y sin una serie de principios éticos no hay fiabilidad. ¿Cuáles son? Son muchos:

- 1º. No mentir, **no mentir nunca.** Es decir, la veracidad de las informaciones.
- 2º. Es muy importante la **preparación técnica** de las informaciones. Es una obligación también ética.
- 3º. **La confidencialidad.** Es muy importante en el comunicador, que conoce muchas cosas.
- 4º. La **lealtad.** La lealtad a los intereses legítimos de su empresa.

Y después, hay un elemento también, dentro de esa deontología para hacer a un comunicador fiable, que es, que tenga cierta capacidad de autocrítica. Es

*decir, que someta a una prueba de resistencia crítica sus propias argumentaciones.*

*Yo creo que eso son elementos que no sé si son directamente éticos o son deontológicos. Hay un matiz. **La ética es una forma de moral civil genérica y la deontología es más normativa de un uso o de una profesión.** Yo hablaría más de deontología profesional que de criterios éticos, aunque también, porque el déficit social general no es de criterios deontológicos, es de criterios éticos. El fenómeno de la corrupción, no solamente en la política, sino en otros ámbitos, tiene que ver con una clara disminución.*

#### **5.4.7. El papel del comunicador**

##### **5.4.7.1. Biografía de una profesión**

Vieja profesión.

Una reflexión previa para evitar una tentación adanista. La comunicación no es un hecho nuevo.

Los conceptos que hoy manejamos en la profesión como marca, reputación, liderazgo, han constituido a lo largo de la historia elementos movilizados de políticas. No sería muy difícil enumerar los conflictos que han tenido su origen en la defensa de una marca-país, reputación-nación o en la afirmación de un liderazgo internacional.

Las guerras han buscado siempre, además de una afirmación o una defensa del poder de los estados, su reputación y su liderazgo.

La historia que conocemos que ha ahormado nuestras conciencias de ciudadanos es, en gran parte, producto de campañas de comunicación. La máxima de que la historia la escriben los vencedores, refleja parcialmente el peso de la comunicación en la construcción de los relatos y digo parcialmente, porque la historia la escriben los vencedores, pero también los vencidos.

Basta recordar ahora la película polaca Katyn donde se describe un hecho histórico, el asesinato de 20.000 oficiales polacos y las distintas interpretaciones de que ha sido objeto, según las campañas de comunicación de los soviéticos, de los alemanes y ahora de los polacos. Vencedores, vencidos y víctimas.

El desarrollo de procesos comunicativos dialécticamente enfrentados está obligando a los historiadores a establecer diferencias entre la verdad comunicada y los datos históricos. Gregorio Marañón señalaba la dificultad con la que los historiadores se tendrían que enfrentar a la hora de analizar la Primera Guerra Mundial, dada la profusión de informaciones periodísticas que se habían producido.

Tampoco la comunicación empresarial es novedosa. El mecenazgo fue durante siglos una forma de comunicar. No sólo un remedio contra el olvido, como decía el hispanista Brown, sino un instrumento para situar en la opinión pública un mensaje, un referente y unos valores.

No podemos afirmar desde la perspectiva de este breve repaso histórico que el oficio de comunicador, que la profesión de “imaginero” sea nueva, lo que si podemos preguntarnos es cuál es la diferencia, cuál es el signo distintivo de la comunicación en los tiempos recientes.

La comunicación empresarial afirma su personalidad cuando se produce la presencia directa de las empresas en un escenario público. Cuando las compañías asumen políticas de comunicación sistemáticas y mantenidas en el tiempo. Cuando las empresas se convierten en actores sociales, fuentes de información y objeto de valoración por la opinión pública.

¿Cuándo se produce la decisión estratégica de intervenir en el ámbito de la opinión pública por parte de las empresas? ¿Cuándo se encierra en el baúl con siete llaves, la máxima de que el buen paño en el arca se vende?

Un poco de historia

En España, muy recientemente, la primera empresa que se lanzó al ruedo de la comunicación fue Telefónica. Corrían los primeros años de la década de los 70

del siglo pasado, cuando el presidente de Telefónica Antonio Barrera de Irímo, creó el primer departamento de Comunicación de una empresa pública que cotizaba en bolsa. El nacimiento del departamento se inscribió en un cambio empresarial profundo. Barrera, pionero del capitalismo popular de Europa, fue el creador de las acciones conocidas con el nombre de “matildes” que hicieron posible, dado su precio, el acceso de la clase media al accionariado de la compañía, lugar reservado hasta ese momento a las grandes fortunas.

Estamos hablando de, quizás, el primer paso en la consolidación del protagonismo de la clase media española que se había ido potenciando al calor de los planes de desarrollo de la España, del 600 y del veraneo en Benidorm.

Barrera tuvo la idea de cambio y manejó la publicidad y la comunicación de forma novedosa para aquel tiempo. El primer director de comunicación fue Santiago Galindo Herrero, con categoría de director general en el organigrama, un dato nada baladí cuando ahora los directores de comunicación nos congratulamos de formar parte del sanedrín de las compañías como consecuencia de un proceso largo y difícil.

En el sector financiero el primer departamento de comunicación fue creado por otro personaje innovador de la empresa, José Ángel Sánchez Asiaín presidente del Banco Bilbao y el primer director fue Luis Ángel de la Viuda, a quien yo sucedí, cuando Luis Ángel dejó el Banco para dirigir el rotativo vespertino “Pueblo”, el periódico de mayor tirada en el periodo tardo franquista.

También de esta época data el departamento de comunicación del Banco Popular.

Cuando hablamos de los orígenes, estamos hablando del año 75 ¿Que hacían estos departamentos? ¿Cuál era el papel del director de comunicación?

#### **5.4.7.2. Una información fundamentalmente financiera**

El trabajo era tremendamente cómodo. La comunicación se reducía a la información financiera, el gran evento del año era la Junta General de

Accionistas y la acción comunicativa se limitaba a la página publicitaria que ofrecía los datos del ejercicio. No había ni el menor asomo de crítica, ni tampoco de transparencia, y la presencia en los medios era mínima.

Según Fernando González Urbaneja, *“las facultades de económicas nacen en el año 44 y la información económica surge un poco paralela. En los años 40 y 50 la información económica aparece en las gacetas financieras, en un mundo muy estrecho y muy pequeño. Con las políticas económicas de los gobiernos empieza a surgir una información económica que está en los diarios generales. Está en ABC y en Arriba. Arriba, un poco la portavoz de la Falange y del “régimen”, además muy orientado por los economistas de Falange que en aquel momento hay que recordar que tanto los sindicatos como el propio partido tenían cuerpos de economistas, Velarde, Fuertes... Y en el ABC donde estaba el otro lado. ABC y Arriba eran un poco los depositarios de la información económica que, en buena medida, estaba encomendada a economistas, porque si Velarde estaba en Arriba, Nemesio Fernández Cuesta estaba en ABC –Nemesio no era periodista, era economista del estado-. En ese entorno, los del Opus, con el plan de desarrollo, se dan cuenta de que necesitan un órgano de expresión y crean Desarrollo.*

*“De atrás venían El Economista, El Financiero (que procedía del mundo financiero) y Actualidad Económica. Actualidad Económica es otro modelo paralelo al de Desarrollo, pero más independiente. Más en el modelo de Villanueva, Kindelan, que ya son personas cercanas a aquel mundo pero que tienen su propia independencia y que ven ahí una oportunidad de negocio.*

*“Y luego la experiencia de Informaciones. Porque en Informaciones yo creo que se dan dos factores, uno, que el propio periódico quiere hablar de temas que tienen interés, incluido el caso Matesa -que es muy importante en aquella época-, y en el que Informaciones tuvo una posición muy activa en el tema por lo que fuera.*

*“Posteriormente se da un fenómeno nuevo y es que empieza a haber periodistas que se especializan en eso. Paco Mora por tradición familiar -esa es la primera generación-, Pepe García Abad venía del mundo sindical, de la*



*agricultura y la ganadería, pero que era un “progre” más vinculado a los movimientos de izquierda que otra cosa, el propio jefe de todos ellos entonces que era Eduardo Barrenechea...*

*”Barrenechea, lo que hacía, sobre todo, eran estudios territoriales. Realizaba un periodismo muy interesante de recorrer las provincias, las comarcas... En ese germen es donde aparece la APIE, cuando surge un grupito de 15 o 20 periodistas más profesionales que quiere diferenciarse de los históricos que llamábamos los “sobre cogedores”, pero que eran los financieros... Y ahí surge el germen de la APIE, cuyo primer presidente fue Ignacio Alonso-Villalobos, que era más de la vieja hornada...”.*

Los periodistas financieros cubrían el acontecimiento e informaban, fundamentalmente, del movimiento de las acciones en bolsa. Formaban un grupo entrañable de personajes, expertos en bolsa, y que acudían a la Junta a recoger la página de publicidad y a apoyar la intervención del presidente de turno.

#### **5.4.7.3. De la información financiera a la información económica**

Poco a poco fue surgiendo la información empresarial a modo de lluvia fina. El mercado empezó a exigir diferenciación, imagen y transparencia. Quiero traer aquí una anécdota que revelaba como vivían la información las empresas. Como testigo de excepción, presencié la disputa entre el director de comunicación de Banesto y del Central, entonces los dos primeros bancos del país, sobre quién debería ser el último en presentar resultados, si el que tenía más depósitos o el que tenía más activos. La información se concedía como los créditos y el líder se reafirmaba como tal, no por su transparencia o por los resultados, sino por el hecho de ser reconocido como el último en comparecer ante los medios.

En este panorama general había un espacio diferente. La prensa de Bilbao no se limitaba a la información de bolsa, sino que abordaba el análisis de toda la

actividad económica, entonces muy potente en la ría de Bilbao (banca, siderurgia, astilleros...).

Se anticipaban así los dos grandes rotativos bilbaínos, *El Correo Español* y *La Gaceta del Norte*, a lo que luego fue el salto cualitativo de la información concedida, a la información transparente, el paso de la publicidad financiera al *marketing*, la transformación de la nota de prensa en diálogo con los medios.

Varios factores impulsaron el cambio:

- La llegada de la democracia a todos los ámbitos de la vida social.
- El convencimiento por parte de los empresarios de que la información era necesaria para competir en un mercado, que si bien, tenía muchas imperfecciones, empezaba a sentir el gusto por conductas transparentes, la aparición de un grupo de periodistas económicos agrupados en la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE) que no tenían que ver nada con sus antecesores y que crearon una auténtica demanda de información.
- La renovación de los medios, impulsada por el nacimiento de periódicos y revistas muy competitivos y modernos como *El País*, *Diario 16*, *Cinco Días*, *Expansión*, *Cambio 16*, así como la renovación de contenidos de periódicos tradicionales como *La Vanguardia*.

Fue esta una época de cooperación y diálogo. Mejorar la información era un proyecto compartido y la relación de comunicadores y periodistas en pie de igualdad se convirtió en el eje de la actividad informativa. Se estableció el *off the record* como prueba de confianza, las ruedas de prensa fueron frecuentes, y los encuentros entre presidentes y consejeros delegados con los informadores llegaron a ser habituales. Se fomentó, por parte de la APIE, la formación de los periodistas y las empresas cambiaron su lenguaje economicista y oscuro por unos contenidos inteligibles y transparentes; el nivel profesional de los periodistas alcanzó un nivel muy alto, crítico y exigente; se perdió el miedo por parte de los directivos empresariales a hablar con la prensa y se abrieron los despachos a los informadores. “*Eran relaciones leales. Tú podías dar una información que molestara o no molestara, pero había una*

*relación en la que había poca manipulación. Había códigos tácitos que luego se han roto. No había códigos explícitos, pero se cumplían los tácitos. Ahora hay códigos explícitos y no se cumplen” (Fernando González Urbaneja).*

Una prueba de este proyecto de colaboración fueron las Jornadas de Información Económica que el Banco Bilbao y la Asociación de Periodistas Económicos realizaron en Bilbao. En las Terceras Jornadas se presentó una interesante encuesta sobre la información económica. En ella se constataba que la información económica era seguida por una minoría y que sólo las noticias económicas suscitaban interés cuando se convertían en noticias políticas o de máxima actualidad.

La colaboración entre las empresas y los medios tuvo su reflejo en dos acciones. La primera, el acuerdo suscrito entre el Banco de Bilbao y El País. El Servicio de Estudios del banco bilbaíno, de enorme prestigio, publicaba semanalmente en el periódico de Prisa un análisis de la coyuntura económica. El Vizcaya, pocos años más tarde, empezó a enviar semanalmente un informe sobre el mercado monetario.

El papel del comunicador en este contexto fue la de ser puente entre los medios y las empresas, una posición que empezó a ser difícil por varias causas que hoy siguen siendo actuales.

La relación del dircom con el periodista siempre ha sido dialéctica, el periodista ha tendido a valorar al dircom como un obstáculo. Esta visión puede haber tenido sus raíces en una falta de coordinación de los tiempos de ambas profesiones. El informador está urgido por la necesidad de ser el primero en dar una noticia, en cambio el comunicador aspira a gestionar el flujo informativo, cuidando que una noticia anticipada, no madura, estropee, una operación en desarrollo.

Por otra parte, el dircom, a veces, y es un hecho bien conocido, dispone de menos información de su empresa que el periodista. Las “gargantas profundas”, los conflictos de poder, las fusiones, generan un flujo informativo que resulta muy difícil de gestionar y este es un hecho muy grave para la

credibilidad del dircom, porque se produce automáticamente la búsqueda por parte del periodista de fuentes alternativas.

El trabajo del dircom viene lastrado por el déficit de confianza que padece. Su cercanía a los periodistas o su procedencia de la actividad periodística alimentan la desconfianza. Ocurre, a veces, que se suele culpar al comunicador de la aparición en los medios de una noticia, cuando esta se ha generado por una fuente tan interna como indiscreta y no hay que descartar que las filtraciones tengan como objetivo justificar un cese o un cambio.

Durante muchos años la exigencia de los directivos máximos sobre los dircoms ha sido el conseguir el control de los medios. “No controláis a los medios” ha sido un reproche que la profesión ha tenido que sufrir constantemente. Los responsables de comunicación han reaccionado de forma distinta a la presión y en algún caso ha motivado la sustitución del comunicador.

La filtración de exclusivas ha sido un motivo de tirantez entre periodistas y portavoces.

La comunicación cambió sustancialmente como consecuencia de algunos nuevos datos.

El primero es lo que Joaquín Estefanía llamó la italianización de la información económica. La política lo invadió todo y cualquier operación empresarial era vista y valorada como una operación política. La razón económica quedaba oscurecida por la interpretación política.

Como testigo, traigo aquí una pequeña historia, la de la OPA del Banco Bilbao sobre Banesto. Asiaín, presidente del Banco Bilbao, había pedido en todas sus intervenciones públicas una mayor dimensión del sector financiero como una necesidad del sector y de la economía nacional. En un hecho sin precedentes, un teórico como era Asiaín, decidió lanzar una OPA sobre Banesto. La OPA era una figura que no tenía precedentes en España. Aquella operación empresarial basada en razones fundadas dividió a la prensa. Los oponentes no entraron en debate económico, la descalificaron con argumentos del corte de “que el Gobierno, con esta operación, quería controlar a la banca”, “que el

Banco Bilbao era un instrumento del PNV”... Se filtró así el factor político en la comunicación empresarial que habría que tener en cuenta en el futuro.

Muchas operaciones financieras fracasaron, entre ellas la OPA del Banco Bilbao sobre Banesto, por no haber valorado suficientemente los factores políticos que configuraban el entorno. En consecuencia, los comunicadores tuvieron que asumir un nuevo papel, el de analistas políticos.

El segundo dato a destacar, consistió en la empresarización de los medios, que dejaron de ser empresas familiares para convertirse en estructuras capitalistas, muy preocupadas por la rentabilidad.

Se establecieron así, vía participación o vía publicitaria, alianzas entre grupos de empresas y medios y el dialogo universal del dircom con todos los informadores se vio viciado por el partidismo o el clientelismo. El comunicador, ante este reto, tenía dos alternativas o jugar a fondo las posibilidades que ofrecían las alianzas o intentar mantener el diálogo, profundizar en la transparencia y mejorar la profesionalidad.

Asumir esta segunda alternativa constituyó la solución más extendida. Y tuvo consecuencias positivas para la profesión, ya que mejoró la profesionalidad de los comunicadores, hubo una apuesta clara y decidida por la transparencia y se construyeron comunicaciones estratégicas en las que la marca, expresión de unos valores y la búsqueda de una imagen legitimadora del papel de las empresas, inspiraba todas las políticas que tenían como objetivo conseguir en la opinión pública una fuerte reputación.

El tercer elemento que influyó poderosamente en el cambio, vino de la mano de operaciones y de guerra entre las empresas. Fusiones, crisis, intervenciones gubernativas, lucha por el poder, corrupción. Recuerdo alguna de estas cuestiones, la ya mencionada OPA del Banco Bilbao sobre Banesto, la fusión del Banco Bilbao con el Banco Vizcaya, la creación de la banca pública, la fusión Central-Hispano, Filesa, la intervención de Banesto, cesiones de crédito, primas únicas, Sogecable, el procesamiento de Mario Conde...

Todos estos conflictos tuvieron un recorrido político y mediático y su impacto en la profesión puede calificarse de claroscuro. Las empresas se dieron cuenta de que las batallas había que ganarlas en la opinión pública y dieron a los comunicadores poderes y medios, pero el aspecto negativo estuvo representado por la asunción de una moral de guerra en la que la victoria era el objetivo y poco importaban los medios, es decir más poder y menos ética.

La pequeña historia de la comunicación registró excesos por ambas partes, presión excesiva sobre los medios por parte de las empresas y campañas desmesuradamente críticas protagonizadas por algún grupo editorial.

#### **5.4.7.4. Un nuevo modelo y el comienzo de una nueva dinámica de la comunicación corporativa**

El modelo, sin embargo, no era sostenible. La comunicación con los medios no era suficiente, porque los medios tradicionales, en crisis de credibilidad y de lectores, no servían para transmitir la credibilidad que buscaban las empresas, y los nuevos medios digitales no eran muy propicios a la defensa del sistema, más bien sus primeros pasos se orientaba a fomentar la movilización contra el sistema. Ello abocó a una decisión de gran calado, asumir desde las propias empresas el reto de defender su legitimidad, integrarse en la sociedad que en grandes sectores anidaba una profunda crítica anticapitalista y recuperar la confianza perdida.

Afortunadamente, las empresas empezaron a respetar y utilizar la nueva economía de los intangibles, una economía que permitió a los dircoms cambiar su perfil profesional pasando de ser responsables del gasto, a agentes que contribuían al valor económico de la compañía, porque los intangibles que la profesión empezaba a gestionar, sumaban, no restaban. Porque esos intangibles tenían igual o más peso que los tangibles a la hora de la configuración del valor en bolsa de las empresas cotizadas, porque los inversores exigían información sobre los intangibles a la hora de invertir, porque los intangibles mejoraban la capacidad de competir y de diferenciarse y porque detrás de los intangibles había una respuesta ética a la sostenibilidad

del sistema capitalista, gravemente afectado por la última crisis económica, porque los intangibles son valores morales subyacentes en la historia y en la riqueza oculta de las compañías.

El *Big data* y la digitalización han creado una nueva dimensión de la comunicación que ha puesto en manos de los dircoms un mecanismo para individualizar la relación con los consumidores, públicos alineados con las empresas, defensores de las compañías compartiendo valores y participando en la cocreación de los intangibles como la marca y la reputación.

Los programas de RSC y sostenibilidad son la respuesta ética de las empresas, su factor de supervivencia en una sociedad de la “desconfianza”.

La gran dotación de personas y medios a las direcciones de comunicación han dejado atrás épocas de precariedad en medios y recursos económicos. Un dato; una gran empresa cuenta con una unidad de diseño dentro del departamento, formado por 20 personas.

Y se ha consolidado la posición de los dircoms como miembros de los comités ejecutivos de las organizaciones.

El cambio del entorno contribuyó a reforzar un nuevo perfil. Las circunstancias cambiaron radicalmente y así el ámbito de la comunicación se ha extendido, se ha hecho global, la transparencia, pese a fallos clamorosos, es una exigencia de la ética de los negocios, el acceso de los dircoms a los puestos de máxima responsabilidad ha exigido mejora sustancial de la profesión, un conocimiento del negocio a la altura de la profesionalidad de los informadores, la eclosión de internet ha impuesto una nueva forma de gestionar la reputación en la red, la importancia de los públicos en la realidad empresarial ha exigido la creación de nuevos canales de diálogo.

La respuesta al cambio viene de la mano de un nuevo profesional de la comunicación, gestor de los intangibles que se crean y se miden, y director de una orquesta en la que participan todos los instrumentos comunicativos que antes estaban fragmentados, que competían entre sí y que ahora participan en

un proyecto común. La creación de la reputación en un mundo en el que el capitalismo ha dejado de ser creíble.

Ya en el siglo XXI, quizá en los últimos años del siglo pasado, se han producido los siguientes hechos que nos aconsejan no pecar de triunfalismo:

- a) Los dircoms son poderosos y esta es una situación peligrosa, pues empiezan a producirse movimientos desestabilizadores.
- b) En muchos casos el dircom se ha visto desplazado en el dialogo con los medios, cediendo su protagonismo a los máximos dirigentes. En las conversaciones en los últimos compases del XX los protagonistas han sido presidentes o consejero delegados de ambas partes (medios y compañías).
- c) La entrada con paquetes accionariales importantes de bancos y grandes empresas en el capital de los medios
- d) En contraste con lo que se ha relatado en el punto anterior se ha producido una pérdida de competencias de los comunicadores, por ejemplo, la materia Responsabilidad Social empieza a disfrutar de autonomía respecto de las direcciones de Comunicación, con la llegada a los puestos de más alta responsabilidad de personas que no eran profesionales de la comunicación, aunque tenían un perfil profesional brillante en otras materias distintas.

Dos mejoras son dignas de destacarse: Mejora del nivel profesional gracias a los Master y Cursos Superiores hoy existentes y a la labor de formación permanente impartido por instituciones como la Asociación de Directivos de Comunicación.

La cercanía del dircom al presidente ha sido visto algunas veces como personaje cercano a la figura del valido y, por tanto, extraño a la compañía.

El siguiente cuadro refleja la evolución del perfil del comunicador



De la publicidad informativa	A la información
De la opacidad	A la transparencia
De la acción social	A la sostenibilidad
De la jefatura de prensa	A directivo
De imagen	A reputación
De técnico	A estratégico
De amigo de los influyente	A influyente
De fabricante de notas de prensa	A gestor de intangibles
De acción individual	A la acción sectorial

Fig. 45: Evolución del perfil del comunicador. Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.7.5. Cómo han visto los dircoms su evolución profesional

La Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) ha explorado por medio de encuestas realizadas a sus miembros la situación de la profesión. Las encuestas se han efectuado en los años 2005, 2010, 2015 y 2018. Los principales datos que aportan las sucesivas investigaciones son:

*Denominación de la profesión:*

Es una constante la pluralidad de denominaciones. En 2005 se registran 76, en 2010, 75 y en 2015 la cifra alcanza el número 100. La pluralidad constituye una rémora a la madurez de la figura del director de Comunicación.

*Características más importantes que han de poseer los directores de Comunicación*

2005	2010	2015	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación (79%)</li> <li>• Accesibilidad a los medios de comunicación (72%)</li> <li>• Influencia en la dirección de la empresa (53%)</li> <li>• Alto conocimiento técnico de los productos y servicios (47%)</li> <li>• Creatividad (43%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación (86%)</li> <li>• Accesibilidad a los medios (74%)</li> <li>• Influencia en la dirección (59%)</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo (57%)</li> <li>• Alto conocimiento técnico de productos y servicios (44,7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica (14,37)</li> <li>• Capacidad de comunicación (13,16)</li> <li>• Accesibilidad a los medios de comunicación (12,90)</li> <li>• Influencia en la dirección de la empresa (9%)</li> <li>• Management (7,62)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y estrategia empresarial</li> <li>• Capacidad de gestión de intangibles</li> <li>• Dominio de las herramientas 2.0</li> <li>• Capacidad de generación de contenidos</li> <li>• Conocimiento de técnicas de medición</li> <li>• Capacidad de análisis de la información e inteligencia competitiva</li> <li>• Capacidades neurocientíficas y psicología de masas</li> <li>• Capacidad de gestión de crisis</li> <li>• Dominio de varios idiomas</li> </ul>

Fig. 46: *Características más importantes que han de poseer los directores de Comunicación.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.

En 2005 se establece una jerarquía de atributos que ha ido cambiando con el transcurso de los años.

En 2010 hay una pequeña variación. Se introduce un nuevo ítem como es la influencia en la capacidad de trabajar en equipo y desaparece la creatividad.

En 2015 aparece como primer atributo “la visión estratégica” ocupando la primera posición, lo que apunta un cambio de rango de la comunicación que pasa de táctica a estratégica en la visión de los directivos de comunicación.

Por su parte, en 2018 un informe presentado por Burson Masteller define el perfil ideal de los profesionales de la comunicación en base a las capacidades que hasta ahora han sido útiles, pero considera que hay otras nueve que en el futuro serán imprescindibles para ejercer la profesión, entre las que se estacan la gestión y la estrategia empresarial, la gestión de los intangibles...

### *Tareas más importantes del director de Comunicación*

2005	2010	2015	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación de Imagen Corporativa</li> <li>• La comunicación interna</li> <li>• La comunicación de producto o Marca</li> <li>• Las Relaciones Institucionales</li> <li>• Comunicación de presidencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con la Dirección (4,74)</li> <li>• Relación con los medios (4,68)</li> <li>• Diseño de estrategias (4,54)</li> <li>• Relación con los públicos externos (4,49)</li> <li>• Relación con los otros departamentos (4,47)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación corporativa</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Comunicación <i>online</i></li> <li>• Relaciones con los medios</li> <li>• Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a otros departamentos en acciones de comunicación para que logren sus objetivos</li> <li>• Gestión diaria del departamento (<i>planning</i>, recursos...)</li> <li>• Desarrollo y mejora continua del departamento</li> <li>• Traducir la estrategia organizativa en una estrategia de comunicación completamente alineada</li> <li>• Comunicar la estrategia comunicacional a los <i>stakeholders</i></li> <li>• Consultoría en el desarrollo estratégico de la organización</li> <li>• Formar al Comité de Dirección en habilidades comunicativas</li> <li>• Convencer a los principales <i>stakeholders</i> de la estrategia de la organización</li> </ul>

Fig. 47: Tareas más importantes del director de Comunicación. Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.

### *Titulaciones de los directores de Comunicación*

Aunque la procedencia profesional de los dircoms es plural, el periodismo llega a representar casi la mitad de su procedencia:

2005	2010	2015	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodismo (33,5%)</li> <li>• Ciencias Económicas y Empresariales (12,3%)</li> <li>• Publicidad y Relaciones Públicas (5,6%)</li> <li>• Ingeniería (8,4%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodismo (35,3%)</li> <li>• Ciencias Económicas y Empresariales (10,1%)</li> <li>• Publicidad y Relaciones Públicas (5,3%)</li> <li>• Ingeniería (3,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodismo (49,35%)</li> <li>• Ciencias Económicas y Empresariales (14,3%)</li> <li>• Publicidad y Relaciones Públicas (6,9%)</li> <li>• Ingeniería (2,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster o posgrado en comunicación (55,8 %)</li> <li>• Graduados o licenciados (33,9%): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodismo (55,6%)</li> <li>• Publicidad y Relaciones públicas (17,6%)</li> </ul> </li> </ul>

Fig. 48: Titulaciones de los directores de Comunicación. Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.

### *Nivel ejecutivo*

En 2018 continúa al alza esa tendencia de aumento del estatus del dircom, cuya dependencia del primer ejecutivo es cada vez más frecuente, hecho que ya se recogía palmariamente como objetivo de la profesión en la encuesta del año 2015, reduciéndose progresivamente la dependencia de la dirección de *Marketing* y lográndose una implicación mayor de la dirección de la empresa en la definición de la estrategia de la compañía. El trayecto del acceso de los dircoms a la dependencia del máximo ejecutivo comenzó en el año 2000 con un número inferior a un 40%. En 2005 la dependencia del presidente, consejero delegado o director general se sitúa en un 70%, también este año el 65% participaban siempre o en ocasiones en los comités ejecutivos, nada que ver con el 14% que en el año 2000 gozaban de su presencia en los comités ejecutivos.

### *Importancia de la comunicación*

En este capítulo se observa un dato curioso. El reconocimiento del peso de la comunicación por parte de sus gestores pasa de un 94% en 2005 a un 89% en 2010 y un 82% en 2015. Sin embargo, en la encuesta de 2010 se apuesta por un aumento en el futuro de la importancia de la Responsabilidad Social (81%) y el 78% afirma la importancia de la Comunicación Interna, apareciendo en

cuarto puesto la gestión de los intangibles que, según un 71%, aumentará su peso en el futuro.

Los costes de la comunicación en la investigación de 2010 habían sufrido incremento para 1 de los 3 intervinientes en el estudio, mientras que en un 45% estimaba que se habían reducido los costes. En 2015 se detecta en un 65% de los encuestados la reducción del presupuesto del departamento de Comunicación y en un 57,84% se incrementa la inversión en medición de resultados.

En 2018, aunque sigue creciendo el peso de la comunicación en el buen funcionamiento de las empresas, la función de dircom sigue sin estar lo suficientemente valorada por la dirección general de muchas organizaciones. Bien es cierto que, en un amplio sector, liderado por las grandes compañías cotizadas y aquellas que consideran necesario construir una marca fuerte y con una buena reputación, las opiniones del director de comunicación son muy valoradas, pero siguen existiendo bastantes empresas que tratan al dircom como un segundón, teniéndolo en cuenta solo en casos puntuales y que desconocen los beneficios de una estrategia de comunicación alineada con los objetivos de la empresa.

Pero en la circunstancia actual, en la que la sociedad está en un constante cambio tecnológico, regulatorio, relacional, demográfico... que obliga a las compañías a adaptarse y evolucionar en este nuevo contexto, el dircom se encuentra en un punto de inflexión y debe aprovechar la coyuntura para no perder el poder dentro de las organizaciones. Deben ser lo suficientemente hábiles para complementar sus capacidades y las de sus equipos en otros ámbitos (RSC, compliance, big data...) y así poder asumir nuevas responsabilidades.

*¿Existe dentro de su empresa un Plan de Comunicación integral vinculado a la estrategia de la empresa?*

Sí, y escrito, en un 34% en 2005 y en un 46% cuando no se cuenta formalizado por escrito. El plan de comunicación integrado se está desarrollando para un 29% en 2005 y un 39,5% en 2010. El dato es enormemente importante, porque

manifiesta la integración de la comunicación en la estrategia de la compañía, dejando de ser definitivamente un verso suelto dentro de la vida corporativa como sucedía en los albores de la comunicación corporativa, y confirma el dato de una mayor participación de la alta dirección en la formulación de la política informativa.

En 2108 siguen existiendo empresas que no se han adaptado a los nuevos tiempos en lo que a comunicación se refiere. Por suerte, las grandes compañías son conscientes de la necesidad de una buena reputación, tanto de la organización en sí como de su equipo directivo y siguen, apostando por el desarrollo de estrategias de comunicación pegadas a la propia estrategia del negocio.

#### *La formación del dircom*

Se puede decir que en todas las encuestas se recoge el interés de los comunicadores de mejorar su formación, pero no de manera genérica, sino de manera detallada lo que evidencia una preocupación seria por la adaptación de la profesión a los retos que la evolución de la comunicación y del mundo de los negocios está experimentando. Y así, en el informe correspondiente a 2005, se manifiesta interés por mejorar la formación en la comunicación corporativa en un 48%, por la comunicación interna 41% y relación con los medios 38% y para el futuro se constata interés por la formación en responsabilidad social y en comunicación de crisis.

En 2010 se demanda formación en comunicación de imagen corporativa, comunicación interna, relación con los medios, planificación de la comunicación, comunicación de crisis, formación especializada del sector y de cara al futuro se piensa que será necesario contar con más y mejores conocimientos en relación con los medios, comunicación e imagen corporativa, comunicación interna, relaciones institucionales, comunicación del presidente, organización de eventos y comunicación de producto.

En 2018, se considera prioritario que la figura del director de comunicación amplíe su formación en el área de *management*, de gestión empresarial, para no ser sustituido por otros profesionales con perfiles más técnicos.

### *Temas prioritarios*

En 2010 eran la comunicación corporativa, relación con los medios de comunicación, identidad visual, imagen corporativa y relaciones públicas y eventos. Para el futuro se consideraban temas prioritarios: entorno digital, uso de nuevas tecnologías de la información, técnicas de investigación de la comunicación, responsabilidad social y técnicas de negociación.

En el informe 2015 la mayoría de los encuestados desearían incrementar sus conocimientos en el entorno digital, comunicación de crisis, estrategia, planificación de la comunicación y diseño de estrategias y gestión de marcas. Otras áreas, con un menor porcentaje, son gestión de marca, liderazgo y capacidades directivas y uso de nuevas tecnologías de la información.

### *Áreas más relevantes en comunicación*

En 2015 las áreas con más futuro son:

- Comunicación *online* 20,02%
- Comunicación corporativa 19,16%
- Comunicación interna 12%
- RSC 9,7%

El Anuario de la comunicación de 2018 (Dircom, 2018: 85) recoge un estudio del European Communication Monitor 2017 en el que se enumeran cuáles son los asuntos estratégicos más importantes para los dircoms hasta 2020:

- Gestionar la evolución digital y la web social 40,4%
- Alinear la estrategia de negocio y la comunicación 37,5%
- Lidar con la velocidad y el volumen del flujo de la información 35,7%
- Adecuar las necesidades de llegar a más audiencias y canales con recursos limitados 34,9%
- Construir y mantener la reputación 32,8%
- Reforzar el rol de la comunicación en el apoyo de la toma de decisiones al Comité de dirección 28,4%
- Utilizar big data y/o algoritmos para la comunicación 25,5%



- Lidar con la demanda de mayor transparencia y audiencias activas 24,3%
- Implementar rutinas de medición y evaluación avanzadas 16,8%
- Lidar con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social 16,5%
- Mejorar la calidad y establecer procesos de benchmarking 6,2%

#### 5.4.7.6. Propuestas actuales sobre la figura del comunicador

La literatura sobre el oficio del comunicador es muy abundante, destacaré cinco propuestas:

- 1) Estado actual de la función de comunicación e intangibles en España  
Corpore Excellence
- 2) *The New CCO Trasforming enterprises in a changing World* (Arthur W. Page Society)
- 3)-La Escuela de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California (USC Annenberg School)
- 4) *Global Capability Framework*, GLOBAL ALLIANCE
- 5) *European Communication Monitor* 2017

#### 1) Estado actual de la función de comunicación e intangibles en España. Corporate Excellence

##### “1. Contexto actual de la función de comunicación e intangibles

- ”Se observa un incremento de la importancia estratégica de la gestión de intangibles: el 50% del valor de una organización reside en sus intangibles, alcanzado hasta el 80% en algunos sectores de actividad.
- ”La mayor parte de los profesionales consultados aseguran que la industria de la comunicación y las relaciones públicas cambiará de forma «considerable» o «drástica» en los próximos cinco años.

- "La comunicación corporativa ha pasado de ser una tarea técnica a una tarea estratégica fundamentalmente debido a la evolución de tres ámbitos: empresa, sociedad y tecnología.
- "Prácticamente la totalidad (34) de las empresas del IBEX 35 cuentan con la figura de un director/a de comunicación. Las áreas de Comunicación de la mayor parte de las empresas consultadas participan en el Comité de Dirección y, en muchas ocasiones, reportan directamente a Presidencia.
- "La mayoría de las empresas transnacionales consultadas disponen de estructuras globales que dan soporte a los asuntos corporativos y matrices locales de cada país en el que están presentes.
- "Se observan dos tipos de organizaciones: aquellas que centralizan todas las funciones de la gestión de intangibles en el CCO y aquellas en las que las diferentes funciones de gestión de intangibles se lideran desde distintas áreas.
- "El liderazgo desde *Marketing* o Recursos Humanos puede limitar la capacidad de afrontar con profundidad y éxito la oportunidad de gestionar de forma estratégica la activación del propósito, la gestión de su marca corporativa y la gestión integral e integrada de sus recursos y activos intangibles.
- "La estructura organizacional y el tamaño del área de dicha función varían drásticamente según el sector de actividad, la capitalización de mercado, el número de empleados y la dimensión internacional de la compañía.

## "2. Roles, funciones y estructura actual de la función de comunicación e intangibles

- "Crece el número de funciones que se engloban bajo la dirección de comunicación, aunque no existen criterios comunes sobre las distintas responsabilidades que conlleva la misma.
- "Se utiliza una gran variedad de denominaciones del área de comunicación. No existe consenso a la hora de denominar esta función.
- "En algunas compañías, la gestión de los intangibles está fragmentada en diferentes departamentos que, en ocasiones, funcionan como «silos», al no

estar relacionados mediante modelos de gobernanza transversales. Dependiendo del perfil (personal y profesional) de la persona que lidera el área de comunicación, las funciones que se engloban bajo esta área son muy distintas

- "Se observa que la gestión de los asuntos corporativos y públicos/políticos tiene cada vez más peso en las tareas del departamento de comunicación, en especial en aquellas compañías de sectores complejos, políticamente sensibles y fuertemente regulados

### "3. Gestión y profesionalización de la función:

- "Es necesario una mayor profesionalización de la función del CCO. Sin este requisito las funciones de esta área pueden venir determinadas únicamente por el perfil de su director, su proximidad con la coalición de poder dominante y por su visión personal.
- "El crecimiento y la heterogeneidad de los intangibles dificulta su gestión integrada. En las empresas consultadas se expresa la necesidad de contar con especialistas que trabajen transversalmente, reportando a la dirección de comunicación, o que sean coordinados por esta área.

### "4. Retos de la función:

- "Uno de los principales retos es la recuperación de la confianza y la credibilidad de las empresas.
- "Se constata el desgaste del poder de los directores de comunicación debido a la pérdida de influencia en los medios de comunicación tradicionales. La relación con los medios se está orientando hacia la creación de plataformas de distribución y de generación de contenidos propios, muchas veces reduciendo las inversiones en comunicación comercial tradicional.
- "La gestión de los contenidos emerge como una de las grandes oportunidades para las compañías. Tanto la gestión de los contenidos, como la gestión de la marca y el propósito de la compañía, se convierten en la fuente y factor que permiten dar coherencia y autenticidad al relato corporativo.
- "Los profesionales coinciden en la necesidad de implantar métricas y sistemas de control para medir y reportar la eficacia y eficiencia.

- "El crecimiento y la heterogeneidad de los intangibles dificulta una gestión integrada. Cada vez se engloban más funciones bajo la dirección de comunicación. Surge, así, la necesidad de contar con especialistas que trabajen transversalmente y reporten a la dirección de comunicación. Además, no disponer de una gestión transversalizada ocasiona «silos» interdepartamentales.
- "Existe la necesidad de contar con equipos de especialistas multidisciplinares que integren diferentes conocimientos y habilidades.
- "Se aprecian disonancias entre la importancia creciente de la marca corporativa y el hecho de que las marcas de producto y su comunicación comercial, y en consecuencia la relación con los clientes/consumidores, sean lideradas desde otras áreas de la empresa y no siempre directamente gestionadas por los CCO.

"Es necesario impulsar una relación cada vez más estrecha y coordinada entre la función de comunicación y las acciones de *marketing*, marcas de producto, publicidad comercial y planificación y compra de medios; coordinación que no sucede de forma adecuada

#### "PRESENTE Y FUTURO DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN E INTANGIBLES EN ESPAÑA

- "El daño a la reputación y a la marca corporativa se ha convertido en el riesgo más importante al que se enfrentan las organizaciones de todo el mundo. El riesgo reputacional emerge como uno de los tops 5 riesgos que más preocupan a los CEO de todo el mundo en 2018.
- "Entre las razones para explicar la importancia creciente de la comunicación corporativa en la organización destaca su papel crítico en las crisis y la gestión de la reputación y los riesgos reputacionales, su contribución al negocio, y su influencia a nivel estratégico.
- "Las expectativas de los CEO y sus exigencias respecto a la función de dirección de comunicación son las siguientes: papel integrador y protector de la identidad/propósito y de la reputación, mayor conocimiento del negocio, de la estrategia corporativa, y una contribución real y medible.

- "La preocupación de los CEO por los intangibles es un argumento sólido que permite elevar el rol estratégico de la función para ocupar un espacio de relevancia en la agenda de estos altos directivos.
- "La principal competencia para el futuro de la función es la «inteligencia contextual»; deben ser capaces de analizar y leer el contexto social para identificar oportunidades y riesgos estratégicos o reputacionales.
- "Entre los principales obstáculos identificados para la consolidación y evolución de la función se encuentran las siguientes carencias: reconocimiento por parte del CEO o presidente, formación en gestión empresarial y métricas especializadas, establecimiento de estándares internacionales de medición e indicadores clave y consenso en relación a las funciones, las tareas, roles y responsabilidades que debe liderar o coordinar con otros.
- "El propósito, la marca corporativa y los valores están en la agenda de la alta dirección y los consejos de administración de las grandes empresas. Estos construyen el eje vertebrador de la cultura corporativa y de la estrategia narrativa de la compañía.
- "La comunicación tiene un carácter estratégico e integra a todas las áreas de actividad de la empresa, todos los canales, y todos los *stakeholders*.
- "La comunicación puede considerarse como la disciplina que tiene más implicaciones en una organización como conjunto. Las compañías más exitosas son las que han sabido introducir esta función estratégica en el ADN, estructura, y vertebración de sus compañías.
- "Se observa cómo en los últimos años los responsables de *Marketing* y los de Comunicación están tratando de establecer las líneas diferenciales entre ambos ámbitos de gestión. Sin embargo, en el contexto digital actual, las líneas entre ambas funciones se desdibujan.

## "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ORGANIGRAMAS DE LAS ORGANIZACIONES DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

"El análisis comparativo de los organigramas de las organizaciones participantes desvela que las empresas están tendiendo a una gestión integrada e integral de los intangibles. En relación a la figura del presidente/CEO/alta dirección de la compañía, los organigramas reflejan en ocasiones es un área dependiente del

presidente que gestiona su comunicación. En algunas compañías existe una Secretaría General dependiente del CEO, que puede agrupar todos los aspectos relacionados con *public affairs*, relaciones institucionales y comunicación, tanto externa como interna.

"La comunicación interna es una responsabilidad frecuentemente compartida entre las áreas de comunicación y recursos humanos, personas o cultura corporativa. La función de comunicación lidera, en muchas ocasiones, la definición y activación del propósito corporativo de forma compartida con recursos humanos; de ahí que en algunas compañías las funciones de marca y cultura o marca e identidad formen parte del área de comunicación.

"A su vez, emerge la función de canales y contenidos dentro de la división de marca corporativa o comunicación corporativa. Algunas organizaciones están creando Comités Editoriales Transversales liderados desde el área de comunicación.

"El área de reputación depende, en la mayoría de los casos, del departamento de comunicación, asumiendo responsabilidades en riesgos, métricas y relaciones con los grupos de interés y, en ocasiones, también sobre patrocinios corporativos y responsabilidad social.

"El área de RSC/Sostenibilidad/Negocio Responsable presenta diferentes modelos de dependencia en las empresas. En algunas reporta directamente al CEO; en otras depende de Comunicación; y en ocasiones se enmarca dentro de una fundación, desde la que se realizan actividades sociales.

"*Marketing* es un área que, en la mayoría de los organigramas analizados, no aparece integrada bajo la función de comunicación; suele depender de negocio, con influencia en la coalición de poder interna y presencia en comité directivo. En muchas ocasiones asume no solo la marca producto sino el patrocinio, la publicidad, y la comunicación y estrategia de marca corporativa.

"Relaciones con inversores o comunicación financiera es una función que no aparece de forma generalizada bajo comunicación, salvo en casos puntuales. Se trata de un área que suele depender del área financiera y que suele coliderarse o coordinarse con comunicación, al vincularse en ocasiones a las funciones de relaciones institucionales o gracias al interés de los inversores por la gestión de la sostenibilidad y de los capitales intangibles.

"La gestión de los asuntos corporativos y políticos tiene cada vez más peso en las tareas del departamento de comunicación, gracias a la importancia de la buena lectura del contexto social y político, en especial en las compañías de sectores complejos, políticamente sensibles y fuertemente regulados.

"El área de métricas o inteligencia social y de negocio adquiere cada vez más protagonismo en los organigramas de las organizaciones. En la mayoría de los casos, esta área se integra en comunicación bajo el nombre de eficiencia operativa, inteligencia o estudios e investigación.

"Aunque funcionalmente no queda reflejado en los organigramas, salvo en casos excepcionales, los profesionales señalan la creciente relación existente entre las áreas de comunicación y las áreas de cumplimiento, riesgos, gobierno corporativo y auditoría interna.

#### "LOS ORGANIGRAMAS DE LAS DIRECCIONES DE COMUNICACIÓN MÁS AVANZADAS

"Los resultados de esta investigación nos permiten concluir que los CCO, que están fortaleciendo su liderazgo en las organizaciones, son aquellos que van más allá de su función tradicional al enfocar su rol en los siguientes aspectos:

- "Definir y activar el propósito corporativo
- "Proporcionar liderazgo sobre reputación, valores y cultura en toda la organización
- "Diseñar sistemas con los que apoyan la estrategia de medios sociales de la compañía
- "Desarrollar y publicar contenido para los grupos de interés externos
- "Analizar datos para entender cómo los grupos de interés perciben y juzgan a la organización

"De esta forma, entre las funciones del responsable de comunicación se deberían encontrar las siguientes:

- "Marca, Cultura e Identidad/Propósito corporativo
- "Reputación corporativa
- "Comunicación externa e interna
- "Asuntos corporativos y Relaciones institucionales
- "Sostenibilidad, RSC y Gobierno corporativo
- "*Marketing* corporativo y Publicidad

- "Relaciones con inversores
- "Métricas e Inteligencia social

"Por su parte, las funciones identificadas como potencialmente limitantes para el buen desarrollo de la función de comunicación e intangibles, y que si no se presentan integradas o coordinadas con órganos de gobiernos formales bajo esta área debilitan su posicionamiento, son:

- "Marketing corporativo
- "Estrategia y posicionamiento de marca
- "Gestión de las redes sociales y la comunicación digital
- "Presupuesto publicitario, gestión y planificación de medios
- "Asuntos corporativos / *Public Affairs*
- "Métricas, inteligencia, análisis de datos e indicadores de intangibles

#### "PILARES PARA GARANTIZAR LA EXCELENCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN: ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

"Los pilares para garantizar que la comunicación de la organización sea excelente —es decir, que sea clara/comprensible, auténtica/verdadera, alineada con la identidad, el propósito y los valores corporativos y con capacidad para llegar de forma coherente y consistente a todos los grupos de interés internos y externos—, son:

- "Claridad en los puntos de partida/básicos; es decir, identidad/propósito/visión
- " Efectividad y eficiencia del área de comunicación
- " Fortalecer las relaciones y alinear a los distintos grupos de interés en torno a un mismo sistema de creencias y valores
- " Proteger y fortalecer la reputación
- " Construir una marca corporativa fuerte
- " Implantar procesos y sistemas eficaces y eficientes de comunicación

"Por su parte, la investigación continua a lo largo de la última década ha demostrado, que los elementos clave que determinan la eficacia y excelencia de un departamentos de comunicación excelente pasan por los siguientes elementos<sup>2</sup>: 1) la influencia, la posición en la coalición interna del propio



departamento de comunicación, y 2) el desempeño del departamento de comunicación, en base a las actividades impulsadas y los resultados obtenidos.

"Solo en aquellas organizaciones que ostentan resultados superiores en todos estos niveles puede considerarse la existencia de departamentos de comunicación excelentes<sup>3</sup>. Entre las singularidades de este tipo de departamentos (17,7%) frente al resto (82,3%), destacan:

- "Entrega de información relevante de forma continuada a la alta dirección y otros líderes ejecutivos.
- "Facilita indicadores clave y reportes para favorecer la mejora de la toma de decisiones interna: monitorización de medios y redes en tiempo real, resultados de encuestas, informes de reputación, marca, etc.
- "Consecución del apoyo del comité de dirección y la clara comprensión por parte del máximo líder y de los responsables de las unidades de negocio, de la contribución de la comunicación al negocio y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- "Habilidades y capacidad de liderazgo del responsable de comunicación.

" Puesto que tiene la capacidad de mitigar riesgos reputacionales, crear oportunidades de mejora y vertebrar a la organización, el director de comunicación debe estar en el comité directivo de la compañía, con el mismo nivel jerárquico que tienen los directivos de los distintos departamentos operativos (recursos humanos, *marketing*, finanzas, comercial, logística...); se trata de una posición transversal a toda la organización, con una visión integradora que conecta a todos los grupos de interés.

#### "CAPACIDADES, COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PROFESIONAL A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN BASE A LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

"De acuerdo con los resultados de las distintas investigaciones consultadas, las principales habilidades con las que deberían contar los CCO para ser líderes en sus organizaciones son:

- "Liderazgo a la hora de definir y concienciar sobre el propósito y los valores de la compañía.

- "Liderazgo a la hora de crear y gestionar las relaciones entre los múltiples grupos de interés.
- "Liderazgo a la hora de introducir en sus organizaciones nuevos medios, canales y herramientas.
- "Liderazgo a la hora de crear y gestionar la confianza en todas sus dimensiones.
- "Liderazgo en la medición e investigación social.

"Asimismo, estos CCO deben tener un conocimiento detallado del negocio, capacidad para anticiparse al futuro y ver más allá, adelantándose a las reacciones potenciales de los grupos de interés y a la emergencia de posibles riesgos, principales requerimientos que buscan los CEO en esta función. También necesitan contar con credibilidad ante el resto de los directivos y tener relaciones consolidadas dentro de la organización; deben ser educadores e inspiradores del resto de empleados de la compañía, potenciando sus habilidades comunicativas y convirtiendo a los empleados en embajadores de los valores de la organización.

"En resumen, el CCO debe concentrar sus esfuerzos alrededor los siguientes ejes: el propósito y los valores de la organización, que son clave para la construcción de la identidad y la cultura corporativa; los grupos de interés para generar relaciones de valor; y las métricas e indicadores no financieros para demostrar la contribución de la gestión de los intangibles al negocio. No obstante, y de acuerdo con la opinión de los CEO, faltan perfiles adecuados para desempeñar con éxito estas funciones" (Corporate Excellence y UCM, 2018: 4-12).

## 2) *The New CCO Trasforming enterprises in a changing Word. (Arthur W. Page Society)*

El CCO fundacional:

El CCO no solo es un actor central que lidera la involucración de los grupos de interés, sino que construye la identidad corporativa y ofrece asesoramiento sobre estrategias clave de negocios.

El CCO integrador:

El CCO debe ser capaz de impulsar la colaboración entre departamentos y motivar la integración de prioridades estratégicas (colaboración creciente con *marketing*).

EL CCO como generador de sistemas digitales de *engagement* con los grupos de interés:

El carácter es como un árbol y la reputación como su sombra; la sombra es lo que nosotros pensamos del árbol, el árbol es la realidad “. Y añade: “Tenemos que invertir más tiempo en el árbol y menos en la sombra”.

“No se trata de seguir generando *awareness* en un mundo saturado de él, sino de hacer que la gente crea y eso es mucho más difícil porque para ello tenemos que revelar nuestro comportamiento “

El nuevo modelo difiere de los modelos actuales por lo menos en dos aspectos

- a. Su pretensión es ver cómo las empresas involucran a los individuos, más que a las audiencias, los públicos y los segmentos de la población.
- b. Su objetivo es llevar a la acción de los individuos al comportamiento continuado y a la defensa. Este modelo empieza con la construcción de una creencia compartida con los tomadores de decisiones, clientes, empleados, ciudadanos e inversores.

Esta creencia lleva a las personas a la acción; a comprar, a aceptar un trabajo a invertir un dinero, etc.

La aplicación de este modelo convierte a los comunicadores en colaboradores, diseñadores de sistemas, maestros del análisis de datos y generadores y distribuidores de contenidos. Jon Iwata, resume estas tareas en “conservadores (curators) del carácter corporativo “.

Este modelo empieza con la construcción de una creencia compartida con los tomadores de decisiones, clientes, empleados, ciudadanos e inversores.

Esta creencia lleva a las personas a la acción; a comprar, a aceptar un trabajo a invertir un dinero, etc.

Estas acciones cuando tienen éxito dan a la gente confianza en las decisiones tomadas y convierte las acciones en comportamientos continuados

Cuando estos comportamientos refuerzan los sentimientos de propósito pueden generar una defensa motivada en sí misma impulsando un círculo virtuoso al hacer que los defensores construyan una creencia compartida entre los nuevos tomadores de decisión.

### 3) La Escuela de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California (USC Annenberg School)

“La Escuela de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California (USC Annenberg School) realiza anualmente una investigación sobre los temas y tendencias de la Comunicación” (José Manuel Velasco, 2018b).

José Manuel Velasco, presidente de la Global Alliance, ha publicado en su blog un análisis de las cuatro tendencias señaladas por el estudio, un trabajo muy interesante y sintetizador que recojo en su integridad:

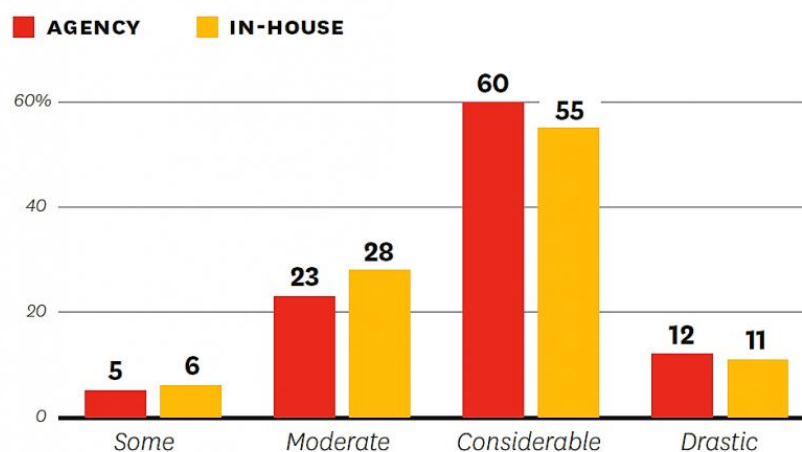
“1. El cambio corre más rápido que los profesionales (*in-house*).

”De hecho, la primera tendencia que detecta la investigación está relacionada con la velocidad del cambio. El 70% de los encuestados considera que la profesión experimentará un cambio “considerable” o “drástico” en los próximos cinco años. Sin embargo, sólo el 36% de los gestores *in-house* sienten que están suficientemente capacitados para afrontarlo. Por contrapartida, el 61% de los profesionales que trabajan en agencias sí declaran que están preparados para lidiar con tal transformación.

”Es curioso comprobar cómo la profesión se mantiene ligada a uno de sus clásicos, en este caso, a la gestión de los medios de comunicación. De hecho, los comunicadores consultados sitúan la propia transformación de los medios como el factor más influyente en la evolución de la industria, seguido de la innovación tecnológica, el mayor acceso a datos y la disrupción de los modelos de negocio tradicionales. En quinta posición aparece una preocupación global

que a buen seguro seguirá concentrando la atención en los próximos años, el cambio climático, al que acompaña otra también de carácter universal, los cambios demográficos.

#### *Expected change in the PR industry*



#### *Prepared to adapt to this level of change*

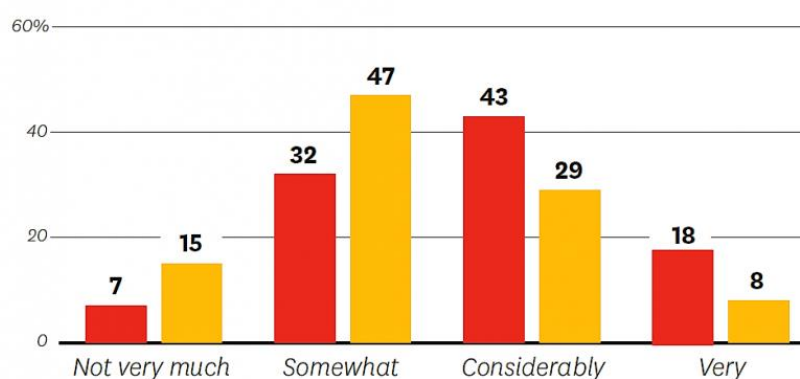


Fig. 49: *Expected changes in PR industry y Prepared to adapt to his level of change.*  
Fuente: *Global Communication Report.*

"2. La publicidad gana a la *publicity*.

"El Global Communication Report dibuja un panorama preocupante para los medios de comunicación convencionales. El ciudadano consumirá información sin importarle demasiado su carácter, es decir, si se trata de medios pagados, ganados, compartidos o propios (PESO model). El 64% de los comunicadores cree que el consumidor no distinguirá entre ellos a la hora de elegir información, es más, el 59% cree que ni siquiera les importará el origen.

”Una de las tendencias detectadas es que los medios pagados (*branded content*, campañas integradas y publicidad) ganarán peso, en detrimento básicamente de los medios ganados. Podríamos decir que la publicidad gana a la *publicity*. He aquí un territorio de confluencia con *marketing*, dado que el contenido de marca se sitúa en un espacio ambiguo entre ambas funciones.

”No es una buena noticia para los medios que a los ciudadanos les preocupe cada vez menos la cabecera o marca que respalda editorialmente una información. Esto explica la preocupación de los profesionales de la comunicación por los efectos que los cambios en el panorama de los medios provocan en nuestro entorno.

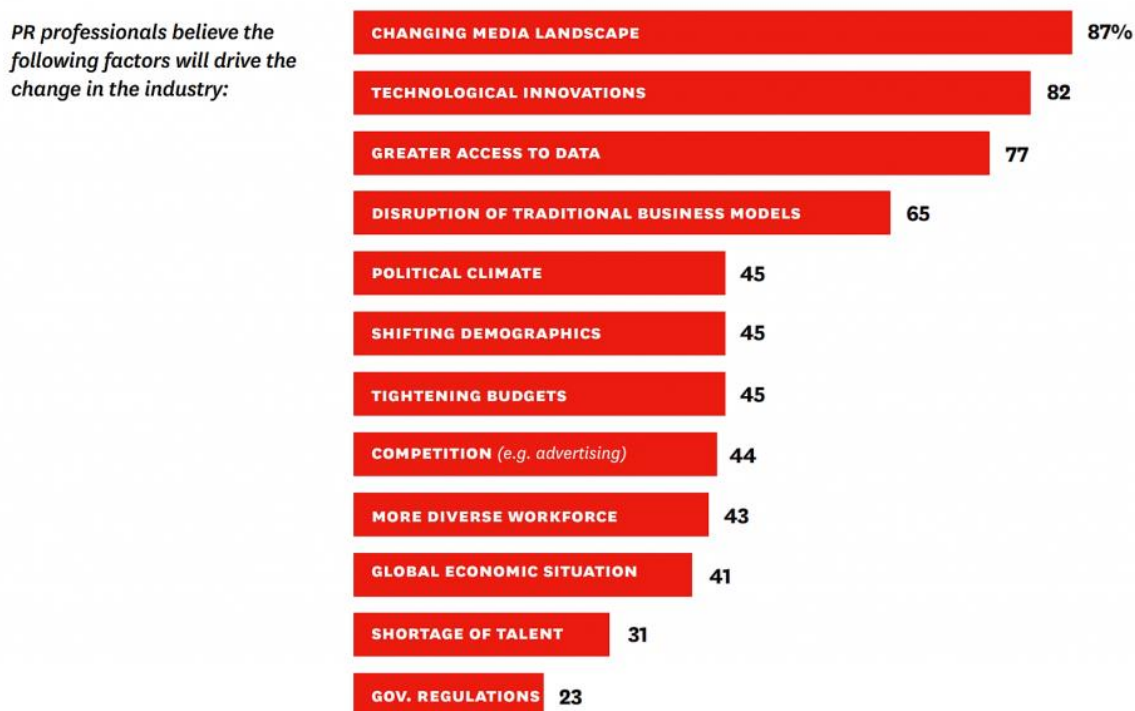


Fig. 50: *PR professionals believe the following factors will drive the change in industry.* Fuente: *Global Communication Report.*

”3. Más líderes, más estratégicos.

”La edición de 2018 insiste en un requerimiento que ya aparecía en anteriores: el liderazgo de los profesionales de la comunicación en el seno de las organizaciones. Tal reiteración tiene, a mi juicio, dos interpretaciones: la primera, es que somos conscientes de la necesidad de ocupar posiciones de liderazgo para dirigir una función cada vez más estratégica y compleja; y la

segunda es que también nos damos cuenta de que, para ello, tenemos que desarrollar más habilidades de gestión para convencer a los primeros ejecutivos y a su entorno del alcance y valor de nuestras actividades.

"El 83% de los profesionales consultados creen que la función será más o mucho más relevante en los próximos años. La mayor importancia explica en buena medida la apelación a la necesidad de un mayor liderazgo, que también deberá servir para gestionar las relaciones con otros departamentos, especialmente con el de *marketing*. Tanto es así que el 87% estima que comunicación y marketing compartirán más espacios de integración.

"Prueba de que las fronteras entre la comunicación y el *marketing* se están desdibujando es que los comunicadores señalamos que el *marketing* de influencia y en tiempo real son territorios que hemos que explorar para estar al día, aunque el nivel de exigencia es menor que en el campo de las redes sociales, el desarrollo de contenido multimedia y el análisis de datos.

"La habilidad para comunicar por escrito y verbalmente, unas competencias de siempre en nuestro oficio, seguirán siendo factores de éxito en el ejercicio profesional a pesar de la digitalización. De hecho, aparecen como las habilidades tercera y séptima más citadas entre el conjunto de las que se seguirán necesitando para gestionar la comunicación de las organizaciones en un horizonte de cinco años.

PR professionals believe, in the next five years, the following skills will be necessary for their organization's success:

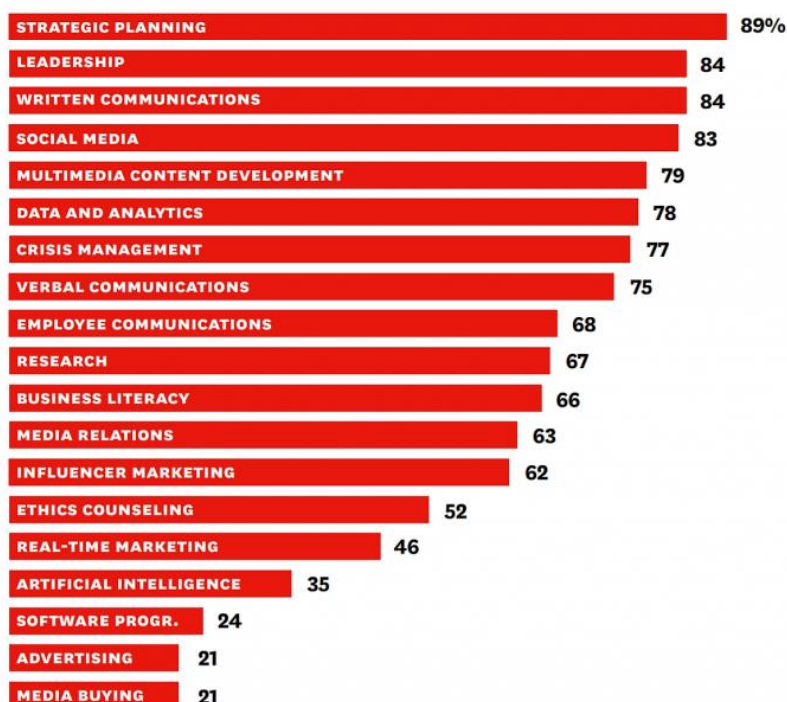


Fig. 51: PR professionals believe in the next few years, the following skills will be necessary for their organizations's success. Fuente: Global Communication Report.

"4. La profesión necesita elevar sus estándares éticos.

"Ética y reputación aparecen íntimamente ligadas en los últimos tiempos. El negativo de la foto ha sido más frecuente que el positivo. La hipertransparencia provocada por los avances tecnológicos y el deseo del ciudadano de participar han situado a las organizaciones bajo el foco en un escenario de permanente escrutinio. Los comunicadores creen que las conductas correctas serán una exigencia creciente en el mundo de los negocios y que la propia industria tendrá que demostrar un comportamiento más ético.

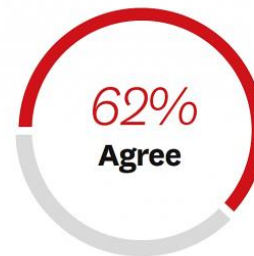
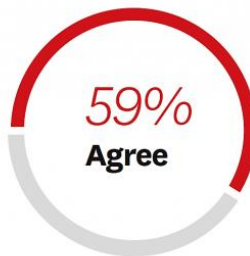
"La comunicación tendrá que trabajar mejor su reputación porque la mitad de los encuestados consideran que la imagen de la profesión denota falta de ética, porcentaje que alcanza al 57% en Estados Unidos. Este déficit es un problema para captar talento porque tres de cada cuatro estudiantes de relaciones públicas apuntan que el comportamiento ético puede ser determinante para su desarrollo profesional. Un porcentaje similar de comunicadores señala que el primer ejecutivo de la organización deberá implicarse en la dirección del debate ético.



*The PR industry needs a generally accepted code of ethical standards*

*The PR industry needs a dedicated organization to enforce PR ethics*

*The PR industry needs certification programs (similar to industries like accounting)*



**58%** of respondents say an industry association like PRSA, PRCA, PR Council, Global Alliance, or ICCO should be responsible for establishing ethical standards for the PR industry

Fig. 52: Valoración de los aspectos éticos en los directores de Comunicación. Fuente: *Global Communication Report*.

"Si piensas que la profesión ha cambiado, estás en lo cierto. Si piensas que el cambio se detendrá, estás equivocado ", dice Fred Cook, director del USC Annenberg en el preámbulo del informe. Ciertamente estar preparado para el cambio exige primero querer cambiar, un camino que no todos los profesionales están dispuestos a emprender. Al menos no podrán aducir que las señales no estaban claras" (Velasco, 2018b).

#### 4) Global Capability Framework (Global Alliance)

La Global Alliance for Public Relations and Communication Management ha señalado las once capacidades que debe tener o desarrollar un comunicador. (WPRF-World Public Relations Fórum. Oslo. Noruega, abril 2018). El documento es consecuencia de un proyecto de investigación, el "*Global Capability Framework*", realizado por la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) que contó con la participación de académicos y profesionales procedentes de ocho países (Argentina, Australia, Canadá, Singapur, Sudáfrica, España, Suecia, Reino Unido) La investigación en España fue coordinada por la profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra Elena Gutiérrez.

## “Capacidades de comunicación

”1. Alinear las estrategias de comunicación con el propósito y los valores de la organización.

- Establecer objetivos claros de comunicación alineados con los de la organización.
- Actuar como un arquitecto de los planes de comunicación, promulgando el propósito, los valores y las políticas de la organización.
- Entender cómo la comunicación puede (y no puede) ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

”2. Identificar y gestionar proactivamente los problemas de comunicación.

- Crear narrativas para el corto y el largo plazo con el fin de facilitar la comunicación con múltiples *stakeholders*.
- Identificar oportunidades para diseñar acciones de comunicación y perfilar contenidos.
- Desarrollar las operaciones integradas de comunicación.

”3. Realizar investigación formativa y evaluativa para respaldar las estrategias y tácticas de comunicación.

- Utilizar investigación para escuchar y entender situaciones antes, durante y después de las acciones de comunicación destinadas a construir relaciones.
- Gestionar el diseño de la investigación, la recolección de datos y el análisis adecuados para mejorar los resultados de la comunicación.
- Establecer sistemas de evaluación para demostrar el impacto de la comunicación.

”4. Comunicar efectivamente a través de un amplio rango de plataformas y tecnologías.

- Comandar las distintas especialidades de comunicación (incluidas la de relación con inversores) y entender los canales óptimos para cada *stakeholders*.
- Comunicar eficazmente a través de medios propios (*owned*), pagados (*paid*) y ganados (*earned*).
- Tener o poder contratar potentes habilidades de comunicación escrita y visual para crear y contar historias que generen implicación con las audiencias.

- Sintetizar conceptos complejos y convertirlos en contenidos sencillos, claros y relevantes.

#### "Capacidades organizativas

"5. Facilitar relaciones y construir credibilidad con los grupos de interés internos y externos y las comunidades.

- Identificar, analizar y escuchar a los *stakeholders* y sus necesidades de comunicación.
- Desarrollar estrategias y alianzas que produzcan la implicación de los *stakeholders* y mutuo beneficio.
- Comunicar con sensibilidad con un amplio rango de *stakeholders* y comunidades con culturas, valores y creencias diferentes.

"6. Construir y fortalecer la reputación de la organización.

- Identificar, analizar y aconsejar estratégicamente sobre asuntos y riesgos claves para la organización.
- Ayudar a la organización a definir y activar su propósito y sus valores.
- Ayudar a modelar la cultura organizacional y sus procesos.
- Entender y gestionar los activos intangibles (marca, cultura, sostenibilidad...).

"7. Proveer a la dirección de inteligencia contextual.

- Tener la capacidad de ver el panorama completo (*the big picture*), es decir, considerar las implicaciones sociales, culturales, políticas, económicas y tecnológicas de la actividad de la organización.
- Identificar oportunidades estratégicas, amenazas, asuntos claves y tendencias.
- Operar en un mundo conectado, demostrando una comprensión global y local de las culturas, los valores y las creencias.

#### "Capacidades profesionales

"8. Aconsejar y actuar como un asesor con credibilidad para la organización.

- Combinar la perspectiva del largo plazo con la agilidad para gestionar crisis.
- Ofrecer consejo a la alta dirección, particularmente en lo que se refiere a los intereses de los *stakeholders*.
- Influenciar en los procesos de decisión y desarrollo de la organización.
- Negociar con empatía y respecto para todas las partes.

"9. Ofrecer liderazgo organizacional.

- Ser parte o tener acceso al equipo ejecutivo de gestión y ayudar a construir alianzas internas en la organización.
- Demostrar el liderazgo en comunicación impulsando un modelo de gestión basado en el diálogo.
- Demostrar visión de negocio y financiera mediante el conocimiento de los procesos esenciales de la organización.

"10. Trabajar en un marco ético de referencia en representación de la organización y alineado con las expectativas profesionales y de la sociedad.

- Considerar los objetivos de negocio a la luz de las expectativas de la sociedad.
- Clarificar las consecuencias de las acciones propuestas sobre terceros, asegurándose de que los resultados esperados son entendidos por los decisores.
- Entender y aplicar marcos éticos.
- Reconocer y respetar las obligaciones sociales de los profesionales.

"11. Desarrollarse a uno mismo y a los demás, incluyendo formación profesional continuada.

- Responsabilizarse de su propio y continuo desarrollo profesional, entre otras actividades, a través de la formación.
- Participar en los eventos del sector, representar a la profesión en foros públicos y educar a otros sobre el papel y el valor de la comunicación para empleados y clientes.
- Ser capaz de ofrecer orientación profesional que implique, motive y contribuya al desarrollo de los equipos" (José Manuel Velasco, 2018c).

##### 5) European Communication Monitor 2017

"A) Los elementos visuales ganarán importancia para la comunicación estratégica en el futuro de las organizaciones europeas: 7 de cada 10 organizaciones informan de una creciente demanda de comunicación visual de los *stakeholders*.

"B) *Social Bots*-Retos y Oportunidades: algoritmos que automáticamente producen contenidos e interactúan con las personas en la social media intentando emular y posiblemente alterar los compartimientos.

"C) Estrategia y canales de comunicación. Las cuestiones estratégicas más importantes para la gestión de la comunicación hasta el 2022 son:

- "Afrontar la evolución digital
- "Unir la estrategia de negocios con la comunicación
- "Ocuparse de la velocidad y volumen de los flujos informativos.
- "Construir y mantener la confianza

"D) La hipermodernidad y sus consecuencias para la comunicación. Un tránsito difícil.

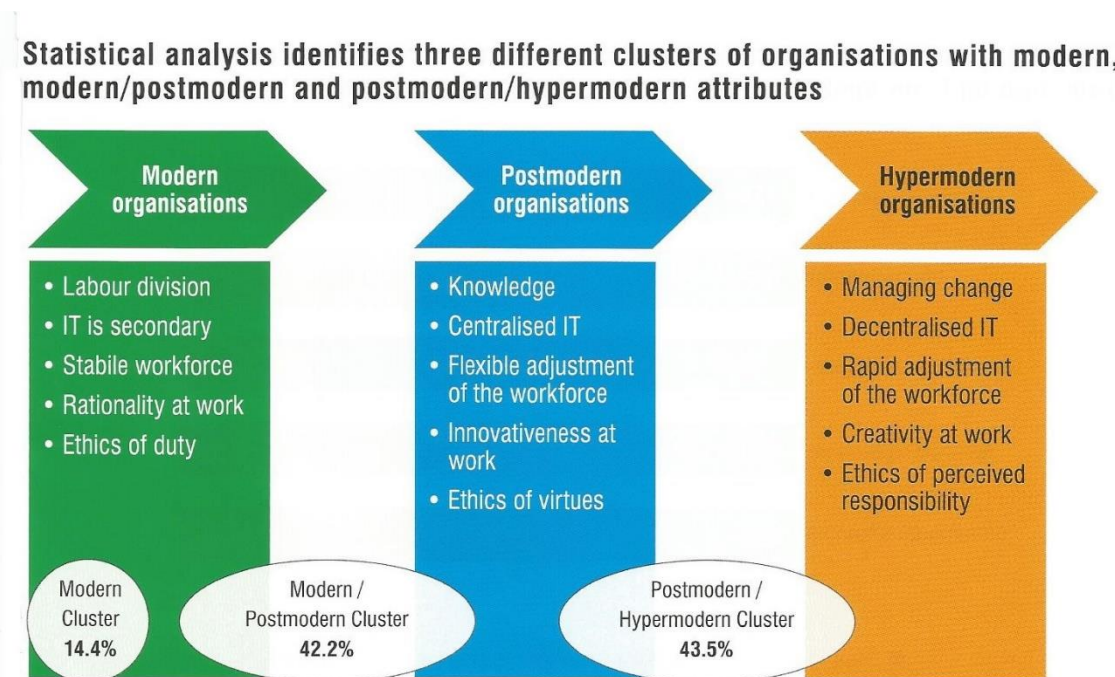


Fig. 53: La hipermodernidad y sus consecuencias para la comunicación. Fuente: European Communication Monitor, 2017.

"E) Benchmarking y Gestión de la calidad. Los departamentos de comunicación tienen las cifras más bajas en las auditorías de calidad.

"F) Los dircoms piensan que la contribución de su departamento al éxito de sus organizaciones es bastante alta. Destacan su apoyo a los objetivos operacionales y procesos de otros departamentos.

"G) Identificación de la excelencia en los Departamentos de Comunicación" (A. Zerfass, A. Moreno, R. Tench, D. Verčič, y P. Verhoeven, 2017: 19, 41, 54, 67, 82, 92, 108).

## Opinan los expertos: ¿Horas bajas para la comunicación?

José Antonio Zarzalejos, ex director de El Correo y ABC:

**“El papel del periodista y del comunicador consiste en verificar qué es cierto y qué no es cierto, qué es veraz y qué no es veraz, qué es un bulo y qué es una realidad”**

*Comunicación es, digamos la distribución universal generalizada y sin límites del conocimiento, de lo que ocurre, de la realidad. Como decía un clásico, la comunicación es la historia que pasa y que se va contando. En la comunicación han ocurrido dos fenómenos. Un fenómeno fundamental es que la comunicación antes, que era la fuente del conocimiento, tenía un intermediario, que era el periodista. El periodista, por eso debatía en los años 90 los factores deontológicos de su profesión. **En los años 90 debatíamos muy briosamente en las redacciones cuál era la deontología profesional. Eso se ha acabado. ¿Y cuál es el punto de ruptura? el momento en que los periodistas, los medios de comunicación, incluso los docentes en las universidades, pierden la intermediación.***

*¿Por qué? Volvemos a lo de antes. Porque la tecnología ya no requiere de intermediarios. Es directa. De tal manera que las noticias son bienes mostrencos, en el sentido jurídico-civil de los bienes mostrencos. Es decir, son bienes mostrencos todos aquellos que no tienen propietario y que cada cual puede apropiarse de ellos. Y las noticias son bienes mostrencos. No pertenecen ni a los medios. Por lo tanto, la labor de los periodistas ha cambiado. Desde mi punto de vista, **los periodistas ya no tenemos que dar noticias, ya no damos noticias. Nuestra función en este preciso momento es añadir valor a las noticias.** ¿Y cómo? A través de lo que es el fact checking o lo que es lo mismo, los procesos de verificación de las noticias. De tal manera que nos hemos convertido en escrutadores de la noticia para saber si es verdad o no. Porque, como las fake news, los relatos alternativos, los bulos... han irrumpido sin intermediación, sin filtros absolutos sin fronteras ni fielatos, **el papel del periodista y del comunicador ahora consiste en***

*verificar qué es cierto y qué no es cierto, qué es veraz y qué no es veraz, qué es un bulo y qué es una realidad. Y desde luego, como los periodistas y los medios no sean conscientes de que se ha acabado ya eso de dar noticias, que las noticias las da cualquier ciudadano que pasa por la calle...*

***“Twitter es la forma de comunicación que se ha saltado todo el establishment comunicacional americano el señor Trump”***

*Fíjate tú, el tsunami, no había ningún enviado especial, pero todos los afectados eran enviados especiales porque estaban apoderados con un teléfono móvil y retransmitían en directo. Twitter es la forma de comunicación que se ha saltado todo el establishment comunicacional americano. El señor Trump con Twitter y con los millones y millones de followers que tiene, se ha podido permitir el lujo de saltarse el establishment de comunicacional.*

*Insisto, yo creo que ahora la comunicación es automática, es una commodity, es un bien mostrenco, y lo que tenemos que hacer tanto los medios de comunicación y como los directores de comunicación de las empresas es trabajar en doble sentido. Verificar que las noticias e informaciones que se dan de su propia compañía son ciertas y establecer los mecanismos de respuesta para establecer la veracidad. Desde mi punto de vista eso es fundamental en el ámbito de la comunicación. Porque claro, **el fake news no existe simplemente por existir. Siempre tiene una finalidad.** Tiene la finalidad de alterar, de erosionar la reputación del destinatario, de la víctima de esa falsedad. Y es frecuente que ocurra con las empresas.*

**José Manuel Velasco, presidente de la Global Alliance:**

***“Hay una preocupación, sobre todo por la rebaja de los estándares éticos en torno al ejercicio de la profesión”***

*En el mundo hay una gran preocupación en torno a la verdad. Yo creo que los comunicadores, sobre todo aquellos que, por la posición que tenemos o por la visión global, vemos cuáles son las preocupaciones globales, estamos preocupados, por primera vez, en torno a la materia prima que gestionamos. **Hasta ahora, no nos preocupábamos de la materia prima sino del efecto***

**de la materia prima**, y ahora estamos preocupados por la materia prima porque creo que nos damos cuenta de que, **si la materia prima no está limpia, nuestra profesión se ensucia**.

No somos meros mensajeros, no somos como carteros que podemos llevar una bomba. **Tenemos responsabilidad, no solo en el traslado de los mensajes o de la comunicación que compartimos, sino también de la que generamos**. Sobre todo hay una preocupación por la rebaja de los estándares éticos en torno al ejercicio de la profesión. Una profesión que, sin estándares éticos no tiene sentido, no tiene ningún sentido.

Si nosotros decimos que uno de nuestros objetivos fundamentales es generar confianza o credibilidad para nuestras organizaciones, cuando estás manejando elementos contrarios a la confianza o la credibilidad, entre otros, la mentira, estás acabando con el negocio, estás acabando con la función.

**“No solo hemos sido mensajeros de post verdades, hemos sido generadores de post verdades”**

Hay una preocupación global sobrevenida por un par de escándalos, el escándalo Bell Pottinger y el de **Cambridge Analytica, que nos han situado frente al espejo y que nos han dicho que esto de las Fake News y la post verdad no es de otros, es nuestro**. Y nosotros, no solo hemos sido mensajeros de post verdades, hemos sido generadores de esas post verdades. Eso ha producido un cierto shock, yo creo que un shock muy positivo porque nos ha enfrentado hacia un espejo del que no nos gusta la imagen que refleja.

La segunda preocupación, que debería ser una ocupación, es que **las fronteras de la profesión se han desdibujado**. Si antes, cuando a ti te llamaban de una empresa, era fácil definir lo que querías hacer, en estos momentos es muy difícil. **Hay infinidad de modelos organizativos o infinidad de modelos sobre cuáles son las funciones que debe desempeñar un profesional de la comunicación**. Mi tesis es que el mundo digital, que pensábamos que solo había descolocado a los periódicos, también



*nos ha descolocado a nosotros y tenemos que redefinir la profesión. **Y a lo mejor no tenemos que definirla trabajando sobre los límites funcionales o sobre el alcance funcional de la profesión, sino sobre el propósito de la profesión.***

*La profesión no ha formulado un propósito sobre sí misma y esa es una debilidad cuando luego decimos que trabajamos con el propósito de las empresas. Somos una profesión que vende el propósito, pero luego no hemos generado el propósito de nuestra profesión. Como además es una profesión joven y es una profesión a la que el escenario en el que trabaja se ha movido por la digitalización de la sociedad, creo que estamos descolocados.*

*Hay un dato tremendamente revelador, el Global Communication Report, que hace el centro Annenberg de la Universidad del Sur de California -una de las facultades de comunicación más importantes del mundo-, en el informe de 2017, publicó un dato tremendo que decía que el 87% de los profesionales dicen que **dentro de 5 años el término de Relaciones Públicas**, que es la traducción de comunicación en el mercado anglosajón, **no describirá lo que hacemos**. Es decir, que tenemos incluso una denominación que no describe lo que hacemos. Cuando alguien no sabe contar a lo que se dedica, tiene un problema grave. Nosotros, que vendemos narrativa, tenemos un problema grave del relato de nuestra propia profesión. Yo creo que parte del problema es eso, que nos falta un propósito. **A la profesión o a la función, le falta un propósito.***

**Borja Puig de la Bellacasa, ex presidente de Dircom:**

***“La crisis tumba la estructura económica de los medios, la independencia”***

*Esta crisis ha hecho mucho daño, en el sentido de que, para que la comunicación se mantenga dentro de los rieles de la ética y de la construcción de valores a todos los niveles, tiene que tener control. **Tiene que haber un sistema de equilibrios y de controles que la crisis ha debilitado tremendamente**, si es que no los ha hecho, en algún caso, volar por los aires.*

Fundamentalmente me refiero a los medios de comunicación. A los controles sociales que tenía la sociedad para equilibrar veleidades no éticas y no veraces, y poner coto a un uso de la comunicación leonino y completamente amoral. **La crisis tumba la estructura económica de los medios; la independencia**, que ya era muy difícil de mantener en la gran mayoría de ellos, salvando honrosas excepciones, la tumba por los suelos, porque pasan a depender de la publicidad y, por lo tanto, de las empresas y, por lo tanto, de los partidos políticos y, por lo tanto, de los gobiernos, de una manera tal que, yo creo que **mantener posiciones independientes y alejadas de los intereses principales de los poderes públicos, económicos y privados, se hace prácticamente imposible.**

Entonces, en el momento en que desaparecen esos controles, los dirigentes ven el camino libre. Y el camino libre es el camino más corto, más rápido y donde, desde luego, la moral y la ética no juegan absolutamente nada. A mí no me hables de si esto es bueno o malo. Esto es lo que a mí me resulta eficaz ahora y además con una visión muy cortoplacista, que ni siquiera se trata de pensar en resultados a medio-largo plazo, sino que son resultados inmediatos, lo cual hace también, que toda la perspectiva y la estrategia pierdan connotaciones de valores, que de otra manera tienen que aflorar y que se tienen que expresar, y en el porcentaje no se tiene que expresar nada. O sea, yo quiero ganar un tres por ciento más en este trimestre y fuera.

Claro, al ver ese camino expedito y sin ningún tipo de peligro de control alternativo y enfrente, independiente, la comunicación lo tiene muy complicado.

**Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense :**

**“No hay empresa importante que no tenga una dirección corporativa cuyo responsable no sea miembro de la primera línea”**

**Veo bien la comunicación corporativa**, por un par de motivos. No hay empresa importante que no tenga una dirección corporativa cuyo responsable

no sea miembro de la primera línea. Acuérdate cuando tú empezabas, yo recuerdo que en algunas compañías para las que trabajé que el responsable de comunicación era un N-3. Te hablo de compañías como Iberdrola. Por tanto, eso es lo primero.

Y lo segundo es que, en general, **en los medios de comunicación ya trabaja gente muy lista y muy profesional**. Y eso se ha notado mucho. Yo que llevo en esto de la reputación 22 años nada más, te puedo decir que, al principio, esto de la reputación era Jauja. No había nada ni nadie. Pero ahora, en este momento, tienes que sudar la camiseta. Por tanto, son las dos cuestiones:

1. *Máxima valoración orgánica*
2. *Una gran profesionalidad de los responsables y de los colaboradores de esos responsables, que son los dircoms”.*

**Luis Abril, consultor y exdirector general de Telefónica:**

**“La función de comunicación está bajo mínimos”**

**Una mirada al pasado.**

*En una conferencia que dicté en la Universidad de Deusto establecí una cierta tesis con un objetivo, que es de alguna manera establecer cuál ha sido el papel de la comunicación en la marcha, trayectoria y gestión de las empresas en los años en los que nosotros hemos estado en activo.*

*Ahí hacía una diferenciación bastante clara entre lo que es el sistema real y el sistema comunicacional. El sistema real es la marcha de la empresa, desde un punto de vista productivo, comercial, de rentabilidad. La empresa toma factores de producción, los mezcla, los produce, elabora los productos, los saca al mercado, los vende, saca un dinero y, con ese dinero, devuelve a los accionistas, pagando en el camino, mientras tanto...*

*Lo que yo mantengo en el artículo que transcribe mi intervención, es que, **una de las condiciones para el funcionamiento efectivo de una política de***

**comunicación y el que su implantación pueda responder a determinados objetivos, es que el sistema real y el sistema comunicacional conecten.**

Conecten en más de un punto o vayan en paralelo con conexiones puntuales. El artículo es cuasi teórico, con lo cual no puedo hablar de las deformaciones del sistema, pero, lo cierto, lo que yo creo que te puedo aportar sobre lo que escribí a esta pregunta es que el enorme problema que ha tenido la comunicación como función corporativa en los años en los que hemos estado nosotros dirigiéndola, es que la conexión entre el sistema real y el sistema comunicacional no se ha producido más que en contadísimas ocasiones. Y en contadísimas ocasiones es cuando al frente de una corporación ha estado un genio de la gestión, porque de alguna manera se ha dado cuenta de que, efectivamente, esa conexión podía ser necesaria. Y de una manera más intuitiva que técnica, ha sido capaz de aprovechar esa conexión.

Como la mayor parte de los gestores no han sido los genios visionarios capaces de intuir que la conexión se tenía que producir, lo que ha pasado es que los que estaban al frente del sistema real, el sistema de producción-venta, relaciones con accionistas, ha seguido su ritmo, básicamente financiero que es, vamos a maximizar la riqueza del accionista, como dice muy bien tu papel de resumen de tesis, y **el sistema comunicacional ha ido por otra vía. Por otra vía que ha dictado, de alguna manera el talante, la capacidad, la voluntad, la profesionalidad, de una serie de personas** que nos hemos ido encargando de esas funciones por delegación ejecutiva directa de quien tenía que gestionar en último extremo las compañías, pero en los que la conexión con el sistema real se ha producido de manera puntual, escasa y casual, en la mayor parte de los casos.

Lo cual quiere decir que, al no producirse la conexión, nosotros hemos desarrollado lo que ha sido el sistema comunicacional, ellos han desarrollado - digo nosotros y ellos porque expresa muy gráficamente la división que yo he observado en todo este tiempo, entre lo que es lo material y lo inmaterial, lo tangible y lo intangible- y los dos sistemas han ido funcionando en paralelo, basándose en el talento de los responsables de uno y otro.

El sistema tangible es la primera línea ejecutiva, el sistema intangible es la

*importancia orgánica que la primera línea ejecutiva le ha querido dar, pero, en definitiva, como ese no conecte, no conecta. ¿Qué quiere decir? Que lo hemos ido desarrollando cada cual como Dios nos ha dado a entender, siempre bajo un principio, que es que todos hemos sido profesionales, que todos nos hemos ocupado, que cada cual hemos tenido la propia visión de la jugada, que hemos competido entre nosotros como competían las partes tangibles de las organizaciones y aquí, donde hubo un motor básico de este desarrollo de la comunicación en lo que es la corporación española, se llama D. Antonio López Fernández, que es del que bebemos todos. Esa es mi visión de la jugada.*

***“La cúpula de las compañías no quiere a la función de comunicación”***

***Una mirada al presente***

*La función de comunicación está bajo mínimos. Porque siguiendo el razonamiento que hemos hecho antes, **para que la comunicación funcione entre las compañías hacen falta tres cosas:***

***1. Un sistema real que, por las razones que fuere, la avale.*** Y no estoy hablando de razones legítimas. Legítimas, ilegítimas o neutras, me da lo mismo, pero que lo avale.

***2. Medios aplicados al ejercicio de la función de comunicación.*** Por eso funcionan las funciones de comunicación.

***3. Talento en las funciones de comunicación.*** Talento organizativo para que la función encomendada a los gestores de las áreas de comunicación, progrese.

*Entonces, en estos momentos estamos en la negación de los tres requisitos:*

*La cúpula de las compañías no quiere a la función de comunicación.*

*Los medios asignados a la función de comunicación, evidentemente, están en recesión.*

*El talento aplicado al desarrollo de la función comunicacional es un*

*talento inexistente.*

*Por tanto, está en mínimos. Eso, ¿cuánto puede aguantar? Poco. Ahora, vendrá el momento pendular y se arreglará, pero, desde luego, en los últimos 8 años, tu salida y la mía, tú y yo somos los últimos mohicanos. Cuando tú y yo nos vamos, aprovechan el que nos vamos para matar una función que crecía en contra de su voluntad. “Esto nos supera, ¿por qué tengo que estar con un periodista? ¿Por qué tengo que recibir? Esto fuera”.*

**Fernando Ruiz, presidente de Deloitte:**

***“El tema de la comunicación, la verdad es que es terrible porque muchas veces no sabes cómo actuar”***

*Este es un tema (la comunicación) muy complejo porque el problema hoy, es que **la tecnología está subvirtiendo todos los parámetros que conocíamos en relación con muchos aspectos, y la comunicación es uno de ellos.** De hecho, probablemente, el de la comunicación es uno de los más afectados por la tecnología.*

*Hace quince días, Cardoso –Fernando Henrique Cardoso, presidente de Brasil entre 1995 y 2002- estuvo en un acto, donde explicaba lo que había pasado en Brasil. Decía que, en Brasil, ahora, como ha ocurrido en el resto del mundo, todos tienen un teléfono, y a través de este acceso a una cantidad de información enorme, y una gran parte de esa información no es fidedigna o no está sometida a unos controles como los que había en la época anterior en los periódicos o las televisiones. Estos medios pueden tener su tendencia, pero al final tienen unos códigos de elaboración de la información.*

*Hoy en cambio, **muchas de las fuentes de información son falsas o simplemente no tienen esos códigos** y por lo tanto transmiten una información menos cuidada. La gente no solo se informa con eso, sino que le da la posibilidad de participar y se siente en la disposición a participar. Y él – Cardoso- decía que “todo esto, lo que ha hecho es trastocar las bases sobre las que funcionaba la democracia participativa, y los políticos tradicionales todavía no tenemos ni idea de cómo enfrentar esta situación desde el punto de*

vista de la comunicación. Y claro, en este entorno, se crea un caldo de cultivo que está abonado para que llegue alguien como Bolsonaro, que es un diputado que lleva 25 años en el parlamento y no le conocía nadie, ni yo –dijo- que fui presidente, sabía que existía, y se pone a lanzar mensajes demagógicos en las redes y es presidente de Brasil”.

El panorama que él pintaba, desde el punto de vista de la comunicación -y él hacía referencia a la política- era **un panorama muy complejo porque no sabes muy bien dónde moverte**. Yo creo que eso es un escenario aplicable a todos. Este **escenario que no tiene nada que ver al que se planteaba hace unos años, cuando tú estabas en activo, donde tú tenías un problema, un análisis, un diagnóstico y una acción**. Y la acción la ejecutabas a través de los medios, escritos o audiovisuales, pero no era en sí un proceso que se retroalimentase de una manera tan brutal como se retroalimentan ahora las redes, ni que generase un nivel de efervescencia como el que se produce ahora en la actualidad, lo que complica enormemente el tema.

El tema de la comunicación es terrible porque muchas veces no sabes cómo actuar. El problema es, si cabe, más importante cuanto más indefinidos son tus clientes. Por ejemplo, para los bancos, el problema es terrible porque sus clientes son toda la sociedad y ahí las redes sociales están muy afectadas. Nosotros tenemos una base de clientes identificados a los que te puedes dirigir uno a uno y lo puedes gestionar, pero cuando tus clientes son millones es imposible.

#### **5.4.7.7. El rol del comunicador en las actuales circunstancias**

En las nuevas circunstancias descritas, el rol del dircom cobra una nueva dimensión. Una dimensión transformadora de la empresa en un mundo en cambio.

Los directores de comunicación, hoy más que nunca, deben ayudar a las organizaciones a entender, a analizar y responder a las nuevas realidades.

Según Arthur W. Page Society, (la asociación de directivos más grande de Estados Unidos) “son cinco las tendencias de la función de comunicación y, por tanto, el futuro del comunicador corporativo:

”1) Cambio de las inversiones orientadas a conseguir la conexión con los públicos a través de la generación de contenidos relevantes. [...]

”2) Mayor integración con las otras funciones empresariales. [...]

”3) Nuevas funciones con competencia para hacer frente a las estrategias del *engagement*. [...]

”4) Nuevas alianzas con expertos en otras áreas, externas (consultoras y ONG). [...]

”5) Nuevas métricas e indicadores claves de rendimiento (KPI)” (AWP Society, 2016: 5).

Sin embargo, el presente arroja luces y sombras sobre la realidad de la profesión, un análisis que ayudará a determinar el futuro del director de comunicación.

#### Aspectos positivos

a) Es indudable que el profesional de la comunicación ha visto reforzada su posición por su gestión de temas que afectaban a la sostenibilidad de la empresa como los escándalos empresariales, las crisis y por la anticipación y gestión de los riesgos reputacionales. Los comunicadores se han configurado como una figura necesaria.

b) La confianza depositada en ellos por la cúpula directiva como consejeros de la alta dirección.

c) El reconocimiento del valor de los intangibles gestionados por los comunicadores.

d) Su presencia con voz y voto en los comités ejecutivos.

e) Su nivel profesional en un proceso de mejora continua.



f) La preocupación creciente de los directivos por las cuestiones anteriores, y también por la opinión pública y por la legitimación del sistema.

#### Aspectos negativos

a) Pérdida de competencias y fraccionamiento de la dirección (responsabilidad social y relaciones institucionales).

b) Crecimiento de la función de *marketing* (los *head hunter* reciben más peticiones de “*marketinianos*” que de comunicadores corporativos).

c) La llegada a los puestos de más alta responsabilidad en la dirección de comunicación de personas que no eran profesionales, aunque tenían un currículum brillante, pero en otras materias distintas a la comunicación

d) En muchos casos, el dircom se ha visto desplazado en el diálogo con los medios, cediendo su protagonismo a los máximos dirigentes. En las conversaciones en los últimos compases del XX, los protagonistas han sido presidentes o consejeros delegados de ambas partes (medios y compañías).

e) La llegada del *Big Data* abre una falla en la preparación profesional del dircom, lo que exige una rápida involucración del dircom en los conocimientos del nuevo mundo digital.

f) Pérdida de la relación directa con el máximo ejecutivo.

g) Pérdida de reputación.

h) El perfil del director de Comunicación determina las funciones del departamento. No existe consenso sobre los activos y recursos intangibles que deben gestionarse en el área de la Comunicación corporativa.

i) Falta también consenso en el cual es el propósito de la Comunicación corporativa.

j) Carencia de instrumentos para realizar su tarea. Por ejemplo, no es preceptivo que, en los procedimientos de toma de decisión sobre asuntos relacionados con la reputación y el impacto en la opinión pública, existan informes emitidos por el área de comunicación.

k) Excesiva vinculación con el presidente o con el CEO.

La comunicación tendrá que trabajar mejor su reputación porque la mitad de los encuestados consideran que la imagen de la profesión denota falta de ética, porcentaje que alcanza el 57% en Estados Unidos.

Hay que señalar que las anteriores consideraciones son tendencias que, con mayor o menor fuerza, se están produciendo, no son hechos consumados e irreversibles, sino señales de alarma de una profesión, hoy por hoy exitosa. Constituyen una invitación a una profunda reflexión que debe alumbrar una nueva comunicación.

### **Opinan los expertos: el nuevo perfil del comunicador corporativo, ¿crisis o refundación?**

**José Antonio Zarzalejos, ex director de El Correo y ABC:**

**“Un director de comunicación ha de desempeñar el papel de servicio de inteligencia de una compañía”**

*Un director de comunicación es una titulación insuficiente. Tiene que ser un director de comunicación, sí, de reputación y de relaciones institucionales. Y su contenido ha de ser, fundamentalmente, el de desempeñar el papel de servicios de inteligencia de una compañía.*

*Cuando creen que ser director de comunicación consiste en hablar con **los periódicos, la radio, la televisión...** No, eso es solo un grupo de interés. **La comunicación hay que mantenerla con los accionistas, sobre todo, y fundamentalmente con los empleados,** hay que mantenerla con los **proveedores** y, fundamental en este momento, que se ha olvidado, que sobre todo muchos olvidan, es que después de la crisis económica hay un grupo de*

interés que es esencial, que son las **administraciones públicas**, que es la traslación del poder político. No tenemos una opinión pública, tenemos grupos de interés. Y la función de los directores de comunicación ya no consiste en hablar con un redactor o con el director de un periódico sino con atender a los grupos de interés. Y dentro de esos grupos de interés, los medios de comunicación son unos, los clientes, los proveedores, los empleados, pero ojo, cada vez más, el poder público. De ahí, que las consultoras de comunicación, los equipos que están creciendo y facturando más son los equipos de asuntos públicos. Esto es una evidencia.

**“Los comunicadores-periodistas ya no infunden la confianza a las empresas que infundían antes”**

*El hoy de los comunicadores:*

**Los directores de comunicación antes tenían un perfil muy alto dentro de las compañías y estaban en las comisiones ejecutivas.** Participaban en el debate de las grandes decisiones de las compañías, al margen del Consejo de Administración, de la parte ejecutiva, tenía la presencia del director de comunicación, que normalmente tenía un rango jerárquico importante, similar al de otras áreas muy importantes de negocio. **En este momento, estos señores han sido, en general apeados de esa posición.**

**Le han dado la misión de la comunicación a personas que conocen el negocio, pero que no conocen la comunicación.** Están haciendo directores de comunicación a responsables de áreas de gestión de la compañía que no tienen conocimiento sobre ese particular. Y ese es un fenómeno que se está extendiendo mucho. Quizá se deba a que los comunicadores-periodistas ya no infunden la confianza a las empresas que infundían antes. Podría serlo.

*En cuanto al futuro, ¿Puede ser el cambio? Sí. Bueno, yo creo que tiene que ser un renacentista. Por decirlo de alguna manera, una definición sería: “sea un hombre renacentista. No le voy a decir que sea un Leonardo Da Vinci que sepa de aritmética, de pintura, de construcción de artefactos ofensivos y defensivos... no. Ni que haga el hombre de Vitrubio. Pero tiene que ser usted*

renacentista. Usted tiene que saber qué películas tienen éxito, qué ensayos están de moda, qué obras de teatro funcionan. **Cuál es la cultura alternativa de los distintos grupos jóvenes, tiene que saber también cuáles son las corrientes sociales.** Usted no puede estar ajeno al veganismo, por ejemplo. No puede estar ajeno al animalismo, tampoco. No puede estar ajeno al movimiento feminista, por radical que pueda parecer. Porque son movimientos sociales parciales, pero muy importantes. Tiene que detectarlos y traspasar esa información a las grandes instancias y decir, **“la sociedad está formada por todas estas variables. Es como un cesto. Lo tienes que hacer con muchos mimbres”.** Y los mimbres son el conocimiento de todo.

**Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense:**

***“Hace falta esa inteligencia de contexto y eso, lo tiene que tener el director de comunicación, o no lo tiene nadie”***

Hace falta esa inteligencia de contexto y eso lo tiene que tener el director de comunicación o no lo tiene nadie. ¿Qué ocurre? que al director de comunicación le va a costar trabajo hacerse con eso – se ha hecho, en muchos casos, con la comunicación interna, algo también sacrosanto en las direcciones de recursos humanos; incluso se ha hecho, fíjate lo que te digo, en algunas empresas y tú la conoces, o al menos participa de igual a igual, en la relación con inversores, donde ahí no metía cuchara ni Dios-, yo creo que le va a costar un poco más. ¿Y sabes por qué lo pienso? Por el tema del compliance. **El tema de compliance está, digamos, en el patio del secretario del consejo de administración.**

Por otra parte, es el mismo patio donde está el gobierno corporativo. Así que yo creo que va a haber más dificultad que en los ejemplos que te acabo de poner, pero dicho esto, considero que el dircom, o quien fuera, o tú mismo en tu tesis, y los autores que escriban sobre estas cosas deberían argumentar a favor de esta tesis porque yo realmente creo que sería mucho más útil para la compañía y, en consecuencia, para todos los grupos de interés. Está claro.

*Porque dicen, no saben de derecho, bueno, vamos a ver, tampoco saben de matemáticas para hacer métricas y contratan a un externo. Y siempre habrá una buena conexión como la hay en aquellas empresas, donde la dirección, hablando con inversores, la llevan los dos, el director de comunicación y el director financiero y, por supuesto, el CEO. Pero sí, yo creo que sí, ahora, le costará más.*

*Para ello, el responsable de Comunicación debe tener seguridad en sí mismo. Saberse la lección y saber contarla. En el momento en el que no sabe contarla y está todo el día con el “sí, señor”, “sí, bwana”, no hay nada que hacer”.*

**José Manuel Velasco, presidente de Global Alliance:**

***“No conozco ningún caso en el que la organización crea que el director de comunicación está preparado para ser director financiero”***

*La problemática sobre el propósito del director de comunicación es la misma en España que en otros países europeos o Estados Unidos. De hecho, la Global Alliance, como sabes, ha definido las capacidades que debe tener un comunicador y lo ha hecho en un estudio global -en 9 países, uno de ellos España-, el Global Communication Framework. **En los resultados de España, es curioso el perfil que sale de las capacidades que debe tener un profesional de la comunicación porque es más elevado que la media global e incluso, me atrevería a decir, que es un perfil más estratégico que el de Estados Unidos, que empezó antes y están más maduros en el ejercicio de la profesión.***

*Yo no veo grandes diferencias entre un profesional español y un profesional del mundo anglosajón, que tienen más años de historia. ¿Dónde veo más diferencias? Aunque me duele confesarlo, en mercados maduros. **En los mercados maduros, es difícil generalizar, aquellas personas que ocupan posiciones relevantes en empresas tienen más formación empresarial que los españoles.** Es la única diferencia que veo. Son gente más formada en management que los españoles. En mercados maduros. Y estoy hablando, probablemente también, de profesionales de la comunicación que están*

*ejerciendo en entornos grandes, de gran empresa, entornos multinacionales y demás. Veo que tienen una mejor formación en management, en gestión. Es la única pequeña diferencia que veo.*

*Yo siempre he dicho que el director de comunicación no alcanzaría la madurez para estar en primera línea directiva, hasta que no supiese explicar o presentar un balance.*

*Y creo que ahí seguimos teniendo un déficit. **Seguimos siendo los que mandamos el comunicado que redactan otros, la dirección financiera...** Las organizaciones creen que el director financiero sí está suficientemente preparado para ser director de comunicación. Lo hará peor, pero creen que, desde el punto de vista de formación y de conocimiento de las dinámicas de gestión, tiene suficientes conocimientos de gestión como para ser el director de comunicación.*

*No conozco ningún caso en el que la organización crea que el director de comunicación está preparado para ser director financiero o director de recursos humanos o director de compras. Podemos abrir el abanico. En cambio sí te podría dar ejemplos de muchos directores de recursos humanos a quienes además se les ha dado la responsabilidad de comunicación. Esto, desde mi punto de vista es un error, pero se les dio porque se les consideraba lo suficientemente preparados, aunque luego la función les desbordase por las necesidades específicas de la función.*

***“Es raro que un director de comunicación pase de una empresa a otra”***

***Nosotros no romperemos nuestro techo de cristal hasta que no tengamos movilidad funcional. Ahora no tenemos movilidad funcional.*** Podemos tener movilidad geográfica, pero no movilidad funcional. Y un director financiero sí tiene movilidad funcional o un director de recursos humanos.

*Es más, el director de comunicación está muy unido a la marca y muchas veces también al primer ejecutivo, lo que puede dificultar su movilidad externa. Pero esa relación de confianza es muy necesaria porque, no nos engañemos,*

le da poder, aunque, por otra parte, le limite en cuanto a la percepción profesional al estar más unido a una persona que a una responsabilidad funcional.

## **UN CASO PRÁCTICO**

**José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia:**

**“Para cualquier compañía, sobre todo grande, o impulsa los principios éticos o la sostenibilidad del proyecto está en cuestión”**

*En Bankia, cuando llegamos, la situación era tan especial, que el tema de los principios y la ética eran fundamentales. De hecho, **el primer mensaje que nosotros lanzamos a la sociedad fue “Empecemos por los principios”**. Pero con independencia de eso, en los primeros meses que estuvimos aquí, el Comité de Dirección estuvimos dedicando una parte muy importante de nuestro tiempo en definir una serie de principios que contrastamos para ver si la gente estaba de acuerdo.*

*De hecho, en estos momentos, **estamos haciendo de nuevo un estudio muy profundo de análisis de nuestra cultura y la adaptación de esta a un nuevo mundo**. Además, hace dos años hicimos un análisis de cómo valoraban todos los directores de nuestras oficinas nuestros principios y, si le preguntas a cualquiera, a un porcentaje significativo, me habrá oído a mí decir, no menos de cinco veces en los dos últimos años, esa idea de que ningún objetivo ni la consecución de ningún resultado, puede justificar la ruptura, la transgresión de nuestros principios.*

*Es cierto que Bankia es un caso muy especial porque tienes que establecer también la diferencia con el pasado, pero también es un buen business case. Lo fácil que tenía Bankia es que había tal lío, que este tipo de cosas, tiene su gran sentido de urgencia, en una situación de confort es muy difícil tener un sentido de urgencia, pero el empuje a los principios éticos, a mí me parece que, para cualquier compañía, sobre todo grandes, o lo impulsas o la*

sostenibilidad del proyecto está en cuestión, porque la inacción significa un coste reputacional y un coste de contradicción extraordinario.

**Creo que hay algunas empresas históricas que tienen culturas muy fuertes en ese sentido.** Cuando miro al sector bancario, la gente de la Caixa tiene una cultura histórica muy relevante. Y me parece que, seguro que hay miles de matices en lo que digo, tienen una cultura con una serie de valores, derivados de un concepto de Caja que ha tenido éxito y que, por lo tanto, lo puedes mantener, es de las pocas cajas con éxito.

Fuera del sector bancario, la verdad es que no conozco las realidades como para tener opinión. Creo que Telefónica ahora está haciendo un gran esfuerzo, por lo que estoy viendo. Creo, honestamente, que lo están haciendo bien.

Es curioso, **ha habido un caso también de fortalecimiento de valores porque han tenido una crisis muy importante, Deloitte.** Me parece que es un caso digno de análisis. Han tenido una crisis reputacional extraordinaria y han hecho una transformación de negocio de la auditoría a otro tipo de cuestiones y, además, estas Big4 son un tema de conflicto e intereses permanente. La gestión de eso es interesante.

#### **5.4.7.8. La comunicación y los comunicadores en un marco ético**

De acuerdo con la encuesta realizada por USC Annenberg School, la mitad de los encuestados consideran que la imagen de la profesión denota falta de ética, porcentaje que alcanza al 57% en Estados Unidos. Si a esto unimos el escaso peso de la ética en las propuestas sobre el futuro de la profesión que hemos visto anteriormente, nos encontramos con un tema grave. No se trata de buscar una mejora de la imagen del comunicador, el problema se encuentra en la limitación del perfil del comunicador concretado en capacidades, tareas y procedimientos, y en una falta de un propósito corporativo, de una misión.

La sociedad global avanza hipócrita o auténticamente hacia la exigencia de comportamientos morales del sistema y este movimiento empieza a ser



revolucionario. Los públicos, pasivos antes, dinamizados ahora por *internet*, exigen respeto a los derechos individuales, transparencia y verdad, un nuevo marco ético que demandará una nueva forma de comunicar y un nuevo reto para el comunicador.

Y este tipo de comunicación anticipa la posibilidad del conflicto y, mediante el ajuste entre demanda y oferta, logra la estabilidad y la integración. Podría decirse que una buena comunicación es rentable para las empresas, como es la ética empresarial porque una y otra acercan los públicos a las compañías, reduciendo los costes de transformación, neutralizando las sorpresas, cambiando el papel de poderoso que distancia, por la de vecino cercano, humano vecino, en la aldea global en que vivimos.

La nueva sociedad va a traer movimientos sociales desestabilizadores, noticias falsas, crítica al sistema y hay que estar preparado con una reputación que evite el reproche sistemático, que restablezca la confianza y con una comunicación de cercanía, humana y, por humana, individualizada.

En resumen, profundizar en una especie de revolución ética de la comunicación, reforzando su papel de función estratégica y no instrumental y conseguir recuperar la confianza perdida como misión en el sentido orteguiano de hacer lo que hay que hacer.

El comunicador del futuro tiene que asumir la responsabilidad de defender la inclusión de la ética en la gestión y en la estrategia y lo tiene que hacer porque en el organigrama de las empresas no hay una asignación de esta tarea. Los comunicadores tienen que asumirlo, ser vigilantes e impulsores, y lo tienen que hacer porque la reputación que gestionan necesita el envío permanente a la sociedad de un mensaje ético, para que la reputación de la compañía sea un valor estructural, un activo y no un valor publicitario o comunicativo. El comunicador debe ser la conciencia ética de la organización y predicador de la buena nueva de un capitalismo eficaz, solidario y sostenible.

**Opinan con los expertos: ¿El comunicador puede y debe asumir la conciencia ética de la organización?**

**José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia:**

***“Todo lo que llamamos gestión responsable, lo tenemos ubicado en comunicación”***

*Yo estoy totalmente de acuerdo con esa teoría (el dircom es responsable de ver lo que la gente ve ético y no ético y de advertir). De hecho, en el caso de Bankia, te diría que es así. Por especiales circunstancias y por casualidad, no porque lo hayamos definido, sino porque nos incorporamos cuatro y Amalia - **Amalia Blanco, directora general de Comunicación y Relaciones externas de Bankia**- era una de las cuatro, lógicamente ha tenido una posición muy relevante desde el principio en el Comité de Dirección. Porque los temas de reputación e imagen han sido muy importantes para nosotros.*

*Nosotros, todo el desarrollo de gestión responsable lo tenemos ubicado en Comunicación. Es más, en estos días que hay que estar viendo como reaccionas ante toda la problemática de impuestos, hemos tenido una reunión donde, de las cinco personas que estábamos, la voz cantante la llevaba la persona de Comunicación.*

*Luego, lógicamente, todo el mundo tiene su opinión, pero la ponente de la reunión es ella. Y yo creo que tiene que ser así porque, en un mundo en el que la comunicación no es unidireccional, sino de ida y vuelta, y además es tan poco homogénea, ya no hay solo periódicos sino las redes sociales, considero que **la persona responsable de Comunicación, es quien debe tener en contacto con la sociedad y recordarte permanentemente los valores que tú te has auto impuesto.** Ella lo tiene que hacer. Yo estoy muy de acuerdo con esa tesis. Me parece que es clarísimo”.*

**Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence:**

***“Hace falta alguien que sepa leer el contexto y capaz de contarle a la***

**empresa y al consejo de administración qué es lo que está ocurriendo”**

*Yo creo que hay que cambiar el perfil del director de Comunicación.*

**Alguien tiene que ser capaz de traer la voz y la cabeza de todos los stakeholders a la mesa donde se toman las decisiones.** Hay distintos candidatos que tienen distintas fortalezas. Tenemos a los directores de marketing que, durante muchísimos años se han armado muy bien en inteligencia de mercado. Es decir, ellos conocen muy bien al consumidor. Pero no saben nada del empleado, del ciudadano y del resto de los stakeholders. Tenemos teóricamente a los directores de comunicación, pero si son directores de comunicación tradicionales también saben mucho de uno de los grupos de interés, que son los medios de comunicación y los líderes de opinión, pero no saben nada de empleados, clientes, consumidores, etc...

Entonces, yo creo que **es necesario un perfil diferente de profesional que sea capaz de tener inteligencia contextual.** Esa inteligencia contextual traída al equipo directivo y al consejo de administración, no solo eso, pero básicamente sí.

Entonces, ¿quiénes son los que se postulan? Pues básicamente marketing, comunicación corporativa y los gestores de relaciones institucionales y asuntos públicos. Lo que pasa es que los tres son muy fuertes en una cosa y débiles en otra.

Por lo tanto, parece que hay una oportunidad para un perfil profesional del futuro. Entonces me llama mucho la atención la investigación que encargó la Global Alliance a Anne Gregory y a la profesora Elena Gutiérrez para definir cuáles son las capacidades que debe tener un director de comunicación. No las recuerdo todas, pero había dos que eran muy claras. Una era a la inteligencia contextual y la capacidad para asesorar o aconsejar a la empresa. Yo creo que hace falta alguien que sepa leer el contexto y que sea capaz de contarle a la empresa y al consejo de administración, de forma neutral, valiente e independiente, qué es lo que está ocurriendo y qué se espera de la empresa. Y eso tiene que ser un perfil que tenga la suficiente independencia y

poder, y un sistema de remuneración claramente vinculado a estos temas para poder hablar.

Si hablamos de las fortalezas del dircom, es verdad que es quien sobrevuela la organización y la conoce, frente a otros que están en silos.

Y entonces ahí **el dircom se convertiría en, de alguna manera, el que lee las tendencias, en el vigilante del cambio**. Y de ahí hay un paso a que sea el predicador. Digamos en primer lugar que no es solamente el predicador de los valores éticos sino también el predicador del sentido común. Precisamente esa inteligencia, su riqueza es ver cuál es el sentido común. Un sentido común que los grandes empresarios y los políticos pasan del tema. Luego se encuentran con los follones de la opinión pública y con las crisis, yo creo que el dircom podría ser de alguna manera el vigilante, luego el predicador, el impulsor de medidas de escucha y quizá la última cosa sería la conciencia ética de la organización.

**Es una necesidad para las organizaciones que el dircom asuma este rol.**

**Necesitamos transversalidad.** Necesitamos conexión contextual. Necesitamos a alguien que, una vez definido el rumbo, sea el vigilante o el guardián del cáliz... eso lo necesitan las organizaciones. Por lo tanto, uno de los candidatos es el director de comunicación. Yo creo que las fortalezas que tiene para defender su candidatura son las mencionadas. Por un lado, es el que tiene una visión más transversal de toda la organización, tanto de las unidades de negocio como de todas las unidades del negocio, más que cualquier otro directivo. Es el que puede establecer sistemas de escucha de todos los stakeholders y podría ser el que ayude a la organización, una vez que tienen esos sistemas de escucha, ese conocimiento transversal y la proximidad con el poder, puede ayudar a definir el propósito de la organización y preservarlo.

Que sea quien defienda el rumbo, que no se aparte por cuestiones de corto plazo la organización de eso que ha definido que quiere ser, que además está integrado con lo que se espera de ella.

*Entonces, el guardián, el que ayuda técnicamente a definirlo y después el que ayuda a proteger eso, para que no se pervierta, para que no se deteriore, podría ser el director de comunicación. Lo que pasa es que tiene un nombre desgraciado. Pero es una oportunidad clarísima, porque al final, si nos vamos a este esquema muy sencillito de diferenciación, legitimidad y comunicación, pues quién mejor que un director de comunicación puede asegurar este equilibrio.*

*Además, como tú bien dices es un equilibrio. Porque si tú, organización, te pasas en la creación de diferenciación sin pensar en la legitimidad, seguro que vas a hacer trampas. Si te pasas en legitimidad y te olvidas de la diferenciación serás una empresa que lo hace todo de una forma magnífica, pero que no atrae ni clientes ni capital. Que se gobierna desde lo formal y desde las políticas de sostenibilidad, pero sin añadirle la capacidad de atracción que tiene la diferenciación.*

*Entonces sí que es un equilibrio. Y ese equilibrio, para saber cómo modularlo, tienes que estar muy conectado con la sociedad, ser vigilante del cambio y conciencia ética en el sentido que tú le das a este término, que es la toma de conciencia de qué es lo que se espera de nosotros, que es la conexión para mí... bueno **le puedes poner muchos nombres, pero es la inteligencia contextual que va a la mesa de decisiones.***

**Borja Puig de la Bellacasa, expresidente de Dircom:**

***“No creo que los presidentes y los consejeros delegados de las grandes empresas todavía hayan aprendido la importancia de la comunicación a largo plazo”***

*A mí, ese elemento que tú planteas (el director de comunicación como conciencia ética de la empresa), me parece muy interesante. De hecho me parece interesantísimo, porque es un avance del concepto que teníamos del dircom, en el que adquiere un nuevo valor referencial, y yo creo que le da un cartel infinitamente más importante a su papel y a su función.*

***El Presente. Yo creo que el dircom en estos diez años ha bajado de***

**presencia, de influencia y de capacidad. Es mi impresión.**

Desde el momento en el que el dircom no ha sido capaz de convencer a la cúpula de ir a salvar a los medios; o sea, no sólo no aprovecharte de la situación de debilidad en que se encuentra, sino que hay que ir a ayudarlos. Habría que haberlos ayudado a salir de esta crisis, porque los medios no son una empresa como otra cualquiera.

**Sin medios de comunicación independientes y profesionales, la sociedad pierde uno de los controles básicos**, y el dircom no solo no ha podido ayudar a su salvación sino que ha visto el camino expedito, libre y mucho más fácil, y que a su señorito le tenía más contento.

El dircom ha pensado qué le beneficiaba, más que qué le beneficiaba, qué le hacía más fácil su vida, su día a día. Y **de lo que no se ha dado cuenta, es de que no le beneficia en absoluto, porque le hace perder influencia dentro de la empresa.**

Están siendo sustituidos por cualquiera que sabe que coge el teléfono, llama y hace lo que le resuelve el problema inmediato. El tema es que **los presidentes y los consejeros delegados de las grandes empresas todavía no han aprendido la importancia de la comunicación a largo plazo.** Lo importante es una estrategia de comunicación con todo eso implica y significa. Lo importante es una estrategia de comunicación con todo lo que eso implica y significa. Y los altos directivos han seguido teniendo una visión muy cortoplacista, muy instrumentalista, “esto me sirve a mí para evitarme tales problemas”, o “me sirve a mí para aprovecharme de esta situación”... Pero creo que no hay una visión como nosotros hemos tratado de influir desde Dircom, con un plan de comunicación, de un plan responsabilidad corporativa, de la relación con los stakeholders, con la sociedad, etc...

Además, la crisis ha deteriorado muchísimo la situación y el dircom ha salido debilitado, porque le hace perder influencia y le hace perder el sitio donde empezaba a estar. Por lo tanto, **el análisis que tú haces de que, además de llevar la comunicación, sea el semáforo y el valedor de la ética, que**

**sumados dan una interlocución transversal en la corporación brutal...**

*Porque la ética, como decíamos antes, tiene que ver con todo. Tiene que ver con el marketing. ¿Realmente estás vendiendo un producto cómo se merece? La crisis tiene que ver con eso, con empaquetar un producto basura con un envoltorio de súper lujo (el tema de las hipotecas...).*

*El hecho de colocar al dircom como conciencia ética de la empresa, supone dar al dircom una interlocución infinitamente más alta y más potente de la que ahora mismo tiene. Sería fantástico, pero yo creo que no ha llegado a consolidar.*

**Es una profesión que se ha perdido. Creo que los grandes dircoms, de alguna manera, se han ocupado de ser la gente que hacía fácil la vida a la cúpula.** *Si el control externo te debilita, bueno, por algo serás el árbitro del juego.*

*Cuando yo llegué a esta profesión -yo estuve antes ejerciendo de abogado, después en el Círculo de Bellas Artes, más tarde en el Ministerio de Cultura-, la conocía un poco desde fuera, pero la imagen que había de la comunicación era de los conseguidores.*

*En general, eran los que si venía un invitado a la empresa, había que llevarle a la plaza de Las Ventas y se las tenían que arreglar, los hombres que te blindaban las dos barreras del presidente...*

*Era el gran seguidor. “Oye, consígueme esta entrevista, consígueme que salga este titular aquí, consigue que se pare esta noticia, que no me interesa”. Era un seguidor. Como la figura de Tarantino, que va cogiendo y limpiando a los muertos y arreglando cosas... No se tenía esa visión estratégica y tan integrada en la estrategia empresarial.*

*Yo creo que el dircom vuelve a ser de nuevo ahora, en parte, un seguidor, en un porcentaje mayor que el de hace diez años.*

**“La influencia bien entendida tiene que ser la consecuencia de un trabajo bien hecho”**

*Para nada tiene que ver con ser influencer, porque **la influencia bien entendida tiene que ser la consecuencia de un trabajo bien hecho.** Al final, el dircom y la comunicación tienen que ganar esa influencia, pero se la tiene que ganar bien ganada. Y ahora hay un mayor porcentaje de seguidor de lo que había hace diez años como consecuencia de la crisis. Producto de la crisis, que es el cortoplacismo y que, claro, yo creo que todo eso es lo que va minando la ética por todos los lados.*





## **6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE MÉTODOS UTILIZADOS**

### **6.1. INDICADORES DE LAS ENCUESTAS. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

#### **6.1.1. Punto de partida: principales conclusiones de las entrevistas en profundidad**

- La sostenibilidad del sistema capitalista pasa por su capacidad de adaptación neutralizando su carácter excluyente y recuperando los valores y la conducta ética para evitar la desafección de la sociedad.
- Ante este reto, corresponde al responsable de comunicación recuperar el diálogo con la sociedad garantizando que la comunicación potencia el proceso de escucha.
- El desempeño de esta función supone valentía e independencia y una conducta ética personal basada en el compromiso con la verdad.
- Este enfoque de la profesión no es fácil de encontrar cuando los responsables de comunicación provienen de otras áreas funcionales dentro de la empresa.
- La capacidad transformadora de este enfoque de la comunicación precisa de procesos transversales dentro de la estructura, en especial en lo que se refiere al desarrollo de la RSC. Se necesitan medios, talento organizativo y el compromiso del primer ejecutivo en la gestión de las relaciones con los grupos de interés.
- Los dirigentes empresariales tienen que reforzar su comprensión del rol transformador de la comunicación y sus habilidades sociales para gestionar las relaciones con los grupos de interés y restablecer la confianza mediante el proceso de escucha.
- El desarrollo de ese proceso de escucha capaz de restablecer la confianza, tiene en la gestión de la transparencia un punto de partida irrenunciable. Comunicación, reputación y marca se convierten de este modo en los intangibles críticos, por lo que los consejos de administración tienen con respecto a ellos un importante reto a la hora de gestionarlos, superando, si lo logran, el habitual carácter cosmético que suele definir la implantación del gobierno corporativo.

- La contribución real del gobierno corporativo necesita del alineamiento entre la cultura, la conducta y el discurso público de la empresa, por lo que la comunicación encuentra una inmejorable oportunidad para transformar la organización y no solamente los mensajes.

Puesto que el objetivo principal de esta investigación doctoral es identificar un punto de partida para reforzar el rol transformador de la comunicación a partir de la conducta de los profesionales, la utilidad del cuestionario es conocer su visión y saber si existen diferentes percepciones en función del origen formativo de los profesionales.

El cuestionario se ha diseñado intencionalmente largo, a partir de los resultados de las entrevistas cualitativas, para evitar el sesgo que se podría producir cuando el encuestado puede verse inducido a respuestas sugeridas por el sentido general de las preguntas.

#### **6.1.2. Descripción de la herramienta**

Se trata de un cuestionario auto-administrado y pre-codificado.

Contiene cinco preguntas de identificación; dos socio-demográficas (sexo y edad), dos de referente a la situación profesional (tamaño de la organización y número de personas a su cargo) y una última para conocer la trayectoria formativa de los individuos.

El resto de preguntas ofrece respuestas categorizadas en una escala ordinal tipo Likert con un rango escalar de 1 a 6. Se ofrece un número par de posibles repuestas para obligar al participante a tomar una posición más clara a favor o en contra del enunciado.

Los participantes han de responder a los ítems, excepto los sociodemográficos, en función de seis categorías según el grado de acuerdo con las afirmaciones presentadas desde “nada de acuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (6).

El cuestionario elaborado es de ejecución típica -se pretende que los participantes respondan en base a sus actitudes naturales- y de interpretación

relativa -las puntuaciones obtenidas por un individuo se comparan con las obtenidas por el grupo-.

La distribución y recogida de datos se ha llevado a cabo telemáticamente con el paquete “*Online-encuestas*”. En comparación con otros servicios similares tiene la ventaja de disponer de un diseño web adaptado a todos los dispositivos y la posibilidad de generar un estilo más personalizado que le resto de paquetes gratuitos.

Es un cuestionario de aplicación puntual. Para el tratamiento de las puntuaciones, recodificación y análisis estadístico de los datos se ha empleado el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0.

#### **6.1.3. Análisis de fiabilidad y validez**

Se ha realizado un análisis de fiabilidad para comprobar la consistencia (estabilidad) de los resultados obtenidos cuando se repite la aplicación del instrumento de medición en múltiples situaciones.

Se ha usado el coeficiente *alfa* de Cronbach, el más usado en escalas tipo Likert. Generalmente fluctúa entre cero y uno. Indica el grado en que los distintos ítems miden la misma dimensión o concepto, es decir el grado de conexión entre ellos.

Generalmente un valor cercano a 0.7 y superior a esta cifra se considera un nivel aceptable de fiabilidad.

El coeficiente que resulta en del análisis de fiabilidad de este cuestionario es 0.639.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,639	,952	65

## Validez

La validez se refiere a la idoneidad del cuestionario para medir realmente el constructo objeto de estudio. Podemos hablar de tres puntos de vista: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

*Validez de contenido:* pretende garantizar que los ítems constituyen una parte de lo que se pretende medir. En Ciencias Sociales es frecuente que no se disponga de una población de contenidos explícitamente definida. En estos casos hay que realizar análisis racionales de los contenidos y consultas a expertos en el área. En este caso contamos con los resultados de las entrevistas cualitativas.

*Validez de criterio:* sólo es posible obtener este tipo de validez si se dispone de herramientas que ya estén homologadas o respaldadas por investigaciones solventes, que no es el caso.

*Validez de estructura interna o de constructo:* representa la consistencia de la relación de la medida con un marco teórico en el que se definen una hipótesis de inicio. Los dos procedimientos para validación más habituales son el análisis factorial para *Validez Factorial* y el la matriz Multirrasgo-Multimétodo para *Validez Convergente-Discriminante*.

*Validez de constructo:* Un análisis factorial exploratorio ayudaría a identificar las dimensiones subyacentes en el cuestionario. Además de no ser el objetivo principal de la aplicación de este cuestionario los resultados que se obtendrían

no serían relevantes ya que este tipo de análisis nunca se debe realizar con una muestra inferior 50 observaciones y preferiblemente con un tamaño muestral de 100 o más (Hair, Anderson, Tatham y Black; 2004).

Se sugiere este análisis factorial como una tarea que podría resultar de interés en futuras investigaciones.

## **6.2. RESUMEN DE LAS APORTACIONES DE LOS ENCUESTADOS**

Las respuestas de los encuestados suponen una interesante contribución desde el punto de vista del objeto de investigación:

- Por un lado, se aprecia un alto nivel de consenso con respecto al rol estratégico que desempeña la comunicación y su relación con la conducta social de la empresa, que es el aspecto central del objeto de estudio. Así se puede ver en las respuestas a las preguntas de la 6 a la 17.
- Por otro lado, existe menos coincidencia a la hora de priorizar factores relacionados con el rol del Dircom y su conducta ética (preguntas 18 y 19); muy alta en algunos casos, aunque menor en otros, lo que sin duda señala la necesidad de profundizar en las razones que motivan diferentes visiones, algunas de las cuales se ha demostrado que responden a los diferentes perfiles formativos de los encuestados, como se puede comprobar en el apartado de análisis de los resultados.
- De todos modos, el menor grado de coincidencia tiene que ver con los factores que limitan el desarrollo de la función estratégica de la comunicación (preguntas de la 1 a la 5), entre los que destacan la falta de un propósito compartido y la fragmentación de la profesión.

A modo de resumen, la visión de los profesionales encuestados se puede sintetizar en las siguientes afirmaciones:

- La **gestión de riesgos** es uno de los aspectos más relevantes para una conducta empresarial **responsable**, lo que evidencia el papel estratégico de la **comunicación**.
- Sobre la base de la **veracidad** y la **transparencia**, el discurso institucional de la empresa debe ser integrador de las **múltiples voces** que constituyen su realidad como organización.
- La **confianza** es un requisito esencial para que la comunicación desempeñe su función de diálogo y facilite a la empresa el ejercicio de un liderazgo transformador.
- La peor práctica profesional del dircom es la que se basa en el ejercicio de la presión y la mentira.

- La ética se reconoce como una clara debilidad de las empresas.
- El concepto de “**ciudadanía**” resulta determinante para necesaria evolución del **sistema capitalista** para garantizar su sostenibilidad a futuro.
- Se entiende que la RSC, entendida como la conducta voluntaria de la empresa, tiene mayor utilidad estratégica que las normas del gobierno corporativo, que solo resultan efectivas si están vinculadas al negocio.



### **6.3. EL CUESTIONARIO UTILIZADO**

A continuación se recoge tanto el cuestionario definitivo enviado, como el correo electrónico que se remitió a los dircoms de diferentes empresas. Asimismo, en el Anexo 6 se puede consultar la encuesta original de la que se partió y que se mandó previamente a un pequeño grupo de muestra para probar la validez del estudio.

*El siguiente cuestionario forma parte de la metodología diseñada en el marco de la investigación doctoral que Antonio Ramón López Fernández, realiza en la Universidad Complutense de Madrid sobre “Rol e influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de confianza: Aspectos éticos y jurídicos”.*

*De acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018 toda la información que facilite será tratada exclusivamente con fines estadísticos, no pudiendo ser utilizada de forma nominal, ni facilitada a terceros. Respondiendo este cuestionario usted comprende y consiente la utilización de sus respuestas manteniendo el anonimato. Por lo anteriormente expresado, su colaboración será completamente CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, por lo que le ruego, sea sincero en sus respuestas.*

*Su colaboración con la misma permitirá tener acceso a información que de otro modo no se podría conseguir, por lo que agradecemos enormemente los minutos que dedique a responderla.*

*El tiempo estimado en responderla es de unos 20 minutos. Muchas Gracias*

*Contacto:*

*Antonio Ramón López Fernández (antonl04@ucm.es)*

Seleccione \*

☐ Mujer

☐ Hombre

Edad \*

- ☐ hasta 30 años
- ☐ de 31 a 40 años
- ☐ de 41 a 50 años
- ☐ de 51 a 60 años
- ☐ más de 60 años

Número de empleados totales en la organización \*

- ☐ hasta 50
- ☐ de 50 a 250
- ☐ más de 250

Personas a su cargo \*

- ☐ de 1 a 5
- ☐ de 6 a 10
- ☐ más de 10

1) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
1a) La pérdida de confianza en los medios de comunicación, las empresas y las instituciones ha sido un factor limitante del desarrollo de la función	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

estratégica de la **comunicación corporativa** durante las últimas décadas.

1b) El sistema capitalista en su actual configuración no resulta sostenible a no ser que refuerce la participación de la empresa en el conjunto de procesos de comunicación que configuran el sistema social.

☐☐☐☐☐☐

1c) La contribución de la **comunicación corporativa** no ha sido tan relevante para el desarrollo del sector empresarial como cabía esperar por la falta de capacidad de escucha y sensibilidad social en muchas organizaciones.

☐☐☐☐☐☐

1d) La utilidad de la **comunicación corporativa** en la gestión del cambio se basa en la capacidad de usar

☐☐☐☐☐☐

información  
sobre el  
contexto social  
para la toma de  
decisiones  
estratégicas.

2) ¿Qué tiene más valor para los públicos de una compañía? \*



3) Durante las últimas décadas, el desempeño de la función estratégica de la comunicación corporativa ha estado condicionado por: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
3a) La evolución de las TIC hasta llegar a la inteligencia artificial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3b) Una valoración negativa de los directores de Comunicación por parte de los periodistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) La comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con el rol que le correspondía por: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
4a) Pérdida de influencia de los profesionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4b) Carencia de propósito corporativo de la profesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4c) Fragmentación de la profesión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) La contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que a nivel estratégico en actividades como: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
5a) La elaboración y difusión de mensajes multimedia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5b) El uso de los nuevos soportes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5c) La elección de los mejores canales para cada uno de los públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
6a) La sostenibilidad del sistema económico necesita de la existencia cauces de comunicación que garanticen el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6b) El incremento del valor estratégico de la <b>función de la comunicación corporativa</b> deriva de su relevancia en la gestión de los asuntos públicos de la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6c) La comunicación es una herramienta irrenunciable del gobierno corporativo por su contribución a la gestión de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6d) La función estratégica de la <b>comunicación corporativa</b> se ha de implantar mediante la gestión de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

alianzas  
internas entre  
departamentos.

7) La contribución de la comunicación corporativa para la vinculación de la empresa al territorio se puede lograr: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
7a) Mediante programas de RSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7b) Promoviendo estructuras de organización horizontales que incrementen la influencia transversal de la comunicación a nivel interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7c) Impulsando estrategias de lobby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Las alianza con otros departamentos pueden ayudar a la consolidación del rol de la comunicación corporativa \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
-------------------------------------	-----------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------	----------------------------------

8a) Marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8b) Recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8c) Responsabilidad social corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
9a) Sin un cultura de la transparencia la empresa no puede desempeñar la función estratégica de la comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9c) La “inteligencia contextual”, entendida como la capacidad para usar la información del entorno en la toma de decisiones estratégicas, requiere de estrategias de comunicación que integren acciones de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



de diferentes departamentos.

9d) La comunicación corporativa no encontrará un mayor desarrollo si no se logra primero una valoración más positiva de las normas del gobierno corporativo por parte de la clase empresarial.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10) Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
10a) La necesidad de organizaciones más participativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10b) La relevancia estratégica de la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10c) La sensibilidad de los accionistas ante la importancia de la conducta social de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10d) La sensibilidad del consumidor-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ciudadano.

11) El incremento de la responsabilidad social de las empresas puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista si: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
11a) El diálogo es la base del proceso de toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11b) La gestión de la reputación se convierte en la prioridad de la comunicación estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11c) Las habilidades sociales del primer nivel ejecutivo refuerzan la capacidad de transformación social de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11d) El regulador exige el desarrollo de programas de RSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
12a) La conducta ética de las empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

españolas es  
suficientemente  
sólida para el  
desarrollo de un  
modelo  
económico  
sostenible.

12b) Una mayor  
participación de  
las empresas y  
sus CEO en la  
problemática  
social de su  
entorno  
favorecería la  
sostenibilidad  
de la  
configuración  
actual del  
sistema  
capitalista.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12c) El gobierno  
corporativo  
contribuye  
realmente a  
incrementar el  
valor de negocio  
cuando el  
primer nivel  
ejecutivo es  
capaz de  
contribuir a la  
implicación de  
los grupos de  
interés.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13) La siguiente medida contribuirá a convertir la ética empresarial en algo más real y menos formal: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
13a) Promover la filantropía para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

compensar la desigualdad.

13b)

Establecer procesos efectivos de rendición de cuentas (balance social).

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13c) Elaborar y difundir un discurso corporativo coherente con la conducta de la empresa.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14) El valor que la comunicación aporta puede incrementarse impulsando: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
14a) La medición de su valor añadido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14b) El pensamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14c) El compromiso con la veracidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14d) La gestión de los intangibles.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14e) El compromiso con la veracidad.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14f) Incrementando el número y la eficiencia de los canales utilizados.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15) La profesionalidad del director de comunicación y su capacidad de impulsar el desarrollo de la economía cívica dependen de su: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
15a) Independencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15b) Valentía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15c) Ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
16a) Un discurso único.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16b) Un discurso que integre las múltiples voces de la organización y facilite conversaciones alrededor de la marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la comunicación corporativa en la gestión a largo plazo \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
17a) Potenciar la notoriedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17b) Gestionar riesgos reputacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17c) Resolver conflictos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17d) Preparar a la organización para un liderazgo transformador de la sociedad.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
18a) El perfil del director de Comunicación se basa en su habilidad para impulsar procesos de co-creación en la gestión de los intangibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18b) En esencia, el principal papel del director de Comunicación es ser la conciencia ética de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18c) La contribución de la empresa al desarrollo del territorio es el mejor indicador para medir la contribución de la comunicación a nivel estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18d) El refuerzo de la función de la comunicación para anticipar tendencias que favorezcan la sostenibilidad del sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

capitalista  
requiere un  
enfoque  
internacional.

18e) El  
principal valor  
añadido que  
aporta el  
director de  
Comunicación  
se materializa  
en la gestión  
del  
compromiso  
de los  
empleados, en  
el que se basa  
la construcción  
de la  
reputación  
desde dentro.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19) La práctica más habitual que aleja al director de Comunicación de una conducta ética es: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
19a) Mentir o dar información falsa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19b) Ocultar riesgos a la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19c) No denunciar malas praxis en nuestra organización (interna o externamente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19d) Contribuir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



a la  
desigualdad.

19e) Sobornar,  
presionar o  
chantajear a  
medios (o  
instituciones).

☐☐☐☐☐☐

20) Finalmente, indique su trayectoria formativa \*

☐ Formación universitaria en comunicación social

☐ Formación gerencial (Economía/Administración de Empresas)

☐ ..Jurídica

☐ Ingeniería

☐ Otras. Indicar cuál

#### **6.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El análisis de los resultados está orientado a identificar el nivel de acuerdo del sector profesional con la hipótesis de trabajo y los fundamentos teóricos sobre los que se formula.

*B.1.- Nivel de acuerdo de los encuestados sobre los enunciados presentados*

*B.2.- Evidencias significativas sobre la relación entre variables*

*B.3.- Relación de la Trayectoria Formativa de los encuestados con las variables de la hipótesis*

*B.4.- Principales hallazgos*

**B.1.- Nivel de acuerdo de los encuestados sobre los enunciados presentados**

**PREGUNTA 1.- Sobre el contexto organizativo y social que ha influido en la evolución de la comunicación corporativa**

**Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

*1a) La pérdida de confianza en los medios de comunicación, las empresas y las instituciones ha sido un factor limitante del desarrollo de la función estratégica de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA durante las últimas décadas.*

*1b) El sistema capitalista en su actual configuración no resulta sostenible a no ser que refuerce la participación de la empresa en el conjunto de procesos de comunicación que configuran el sistema social.*

1c) La contribución de la Comunicación Corporativa no ha sido tan relevante para el desarrollo del sector empresarial como cabía esperar por la falta de capacidad de escucha y sensibilidad social en muchas organizaciones.

1d) La utilidad de la **COMUNICACIÓN CORPORATIVA** en la gestión del cambio se basa en la capacidad de usar información sobre el contexto social para la toma de decisiones estratégicas.



Fig. 54: Influencias en la evolución de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

La media de los resultados no pasa del 4 en las opciones a, b y c.

Destaca el grado de acuerdo con la opción d.

(Media 5,11 / Desviación Típica 0,83)

## PREGUNTA 2.- ¿Qué tiene más valor para los públicos de una compañía?

Parámetros:

0.- “Los hechos” / 100- “La comunicación”

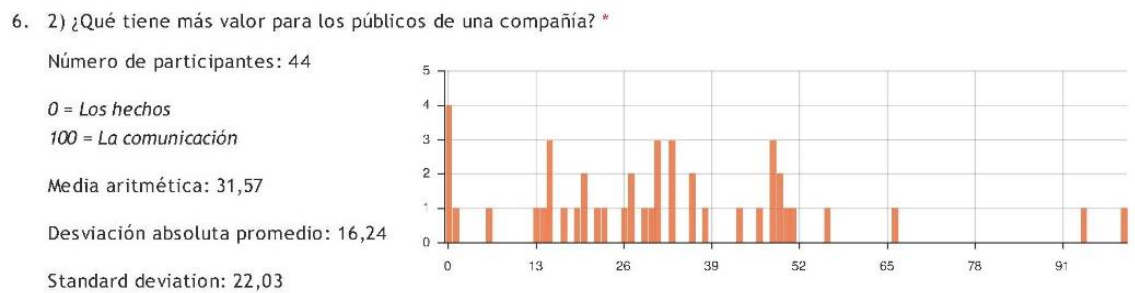


Fig. 55: ¿Qué tiene más valor para los públicos de una compañía?. Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia una gran desviación (21,95), aunque 40 de 45 encuestados se sitúan dentro de la mitad del recorrido entre el centro y el extremo que identifica los hechos.

**PREGUNTA 3.- Durante las últimas décadas, el desempeño de la función estratégica de la comunicación corporativa ha estado condicionado por...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

3a) La evolución de las TIC hasta llegar a la Inteligencia artificial.

3b) Una valoración negativa de los directores de Comunicación por parte de los periodistas.

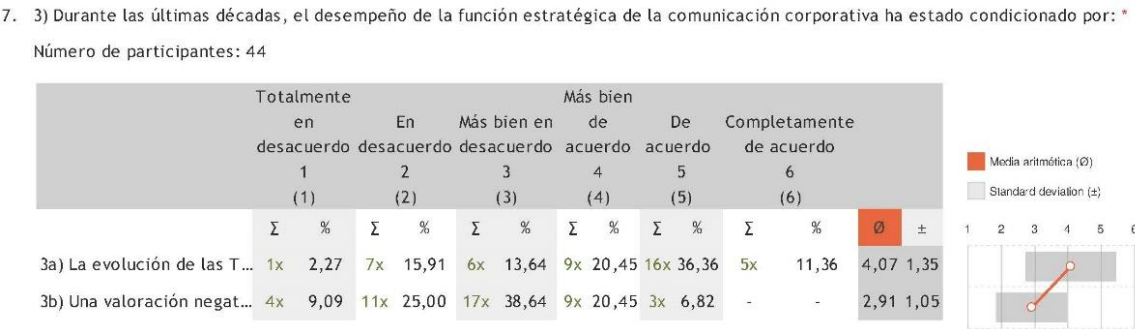


Fig. 56: Condicionamientos en el desempeño de la función estratégica de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

3a) La evolución de las TIC hasta llegar a la Inteligencia artificial.

Se manifiesta un “más bien de acuerdo” (4,02) y una mayor desviación típica (1,37) que la otra opción.

3b) Una valoración negativa de los directores de Comunicación por parte de los periodistas. Se aprecia un claro desacuerdo (2,87).

**PREGUNTA 4.- Sobre los obstáculos que han impedido el desempeño del rol que correspondía a la comunicación corporativa**

## La comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con el rol que le correspondía por...

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

4a) Pérdida de influencia de los profesionales.

4b) Carencia de propósito corporativo de la profesión.

4c) La comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con el rol que le correspondía por Fragmentación de la profesión.

8. 4) La comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con el rol que le correspondía por: \*

Número de participantes: 44



Fig. 57: Razones por las que la comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con su rol. Fuente: Elaboración propia.

Solo la fragmentación de la profesión roza (3,98) un claro nivel medio de acuerdo, aunque existe una alta dispersión de las tres respuestas.

**PREGUNTA 5.- Sobre la consideración de la naturaleza más táctica o estratégica de la comunicación corporativa en relación a la elaboración y difusión de mensajes multimedia, el uso de los nuevos soportes y la elección de los mejores canales en función de los públicos.**

**La contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que a nivel estratégico en actividades como...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

5a) La elaboración y difusión de mensajes multimedia.

5b) El uso de los nuevos soportes.

5c) La elección de los mejores canales para cada uno de los públicos.

9. 5) La contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que a nivel estratégico en actividades como: \*

Número de participantes: 44

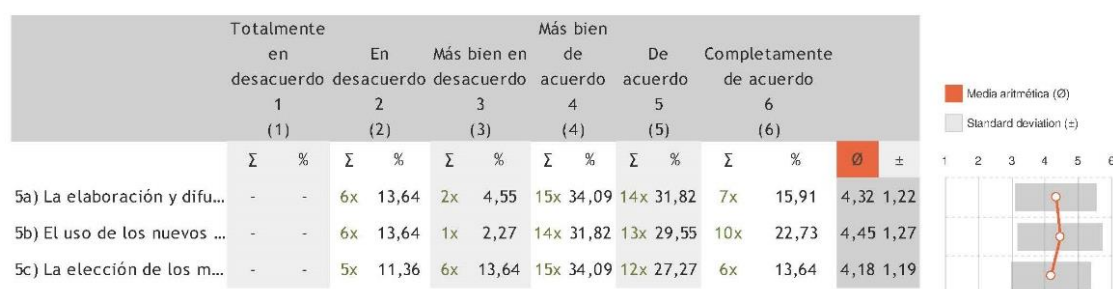


Fig. 58: Actividades en las que la contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que estratégico. Fuente: Elaboración propia.

No se aprecian diferencias significativas entre las tres opciones propuestas, aunque hay un mayor reconocimiento del uso de nuevos soportes como un ámbito en el que la contribución se limita al ámbito táctico (4,44 / Dispersión 1,25).

La elaboración y difusión de mensajes multimedia (4,27) y la elección de los mejores canales para cada uno de los públicos (4,13) muestran una desviación típica similar (1,25 y 1,22).

**PREGUNTA 6.- Sobre la vinculación entre el desarrollo social y la función estratégica de la comunicación corporativa.**

**Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

**6a) La sostenibilidad del sistema económico necesita de la existencia cauces de comunicación que garanticen el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés.**

**6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la Gestión de los asuntos públicos de la compañía.**

**6c) La comunicación es una herramienta irrenunciable del gobierno corporativo por su contribución a la gestión de riesgos.**

**6d) La función estratégica de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA se ha de implantar mediante la gestión de alianzas internas entre departamentos.**

10. 6) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

Número de participantes: 44

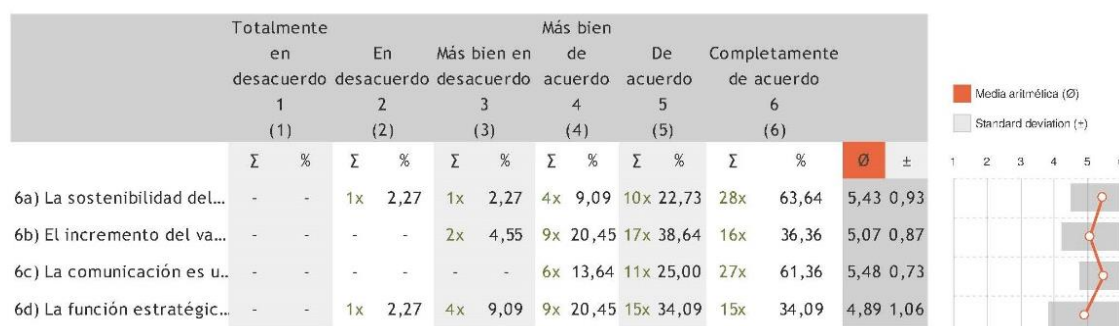


Fig. 59: Vinculación entre el desarrollo social y la función estratégica de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

Aunque las cuatro afirmaciones que se ofrecen encuentran un claro nivel de acuerdo, destaca la valoración de la relación entre gobierno corporativo, riesgos y comunicación (5,47), así como la importancia del diálogo entre la empresa y la sociedad para la sostenibilidad del sistema capitalista (5,42).

**PREGUNTA 7.- Sobre la utilidad de la comunicación para vincular la empresa al desarrollo del territorio.**

**La contribución de la comunicación corporativa para la vinculación de la empresa al territorio se puede lograr...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

**7a) Mediante programas de RSC.**

**7b) Promoviendo estructuras de organización horizontales que incrementen la influencia transversal de la comunicación a nivel interno.**

**7c) Impulsando estrategias de lobby.**

11. 7) La contribución de la Comunicación Corporativa para la vinculación de la empresa al territorio se puede lograr: \*

Número de participantes: 44



Fig. 60: Utilidad de la comunicación para vincular la empresa al desarrollo del territorio. Fuente: Elaboración propia.

El lobby es el aspecto que menor acuerdo genera (4,33), seguido de la creación de estructuras horizontales (4,64) y del único que se acerca a un grado de acuerdo claro (4,93), la gestión de programas de RSC.

**PREGUNTA 8.- Sobre la estructura interna y el rol de la comunicación corporativa.**

**La alianza con otros departamentos puede ayudar a la consolidación del rol de la comunicación corporativa:**

Parámetros:



1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

8a) *Marketing.*

8b) *Recursos humanos.*

8c) *Responsabilidad social corporativa.*

12. 8) Las alianzas con otros departamentos pueden ayudar a la consolidación del rol de la Comunicación Corporativa \*

Número de participantes: 44

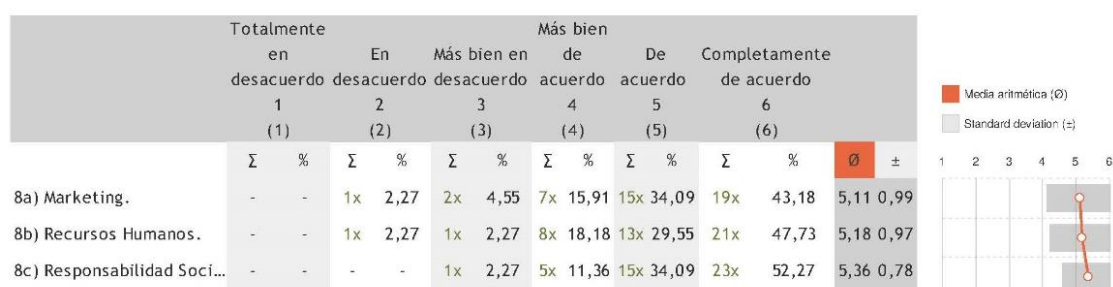


Fig. 61: Estructura interna y rol de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

La opción que obtiene una media más alta es la responsabilidad social corporativa, que muestra, además una menor desviación típica.

**PREGUNTA 9.- Sobre los factores que influyen en el desarrollo de la función estratégica de la comunicación corporativa.**

**Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

**9a) Sin una cultura de la transparencia la empresa no puede desempeñar la función estratégica de la comunicación.**

**9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad.**

9c) La “*inteligencia contextual*”, entendida como la capacidad para usar la información del entorno en la toma de decisiones estratégicas, requiere de estrategias de comunicación que integren acciones de comunicación de diferentes departamentos.

9d) La Comunicación Corporativa no encontrará un mayor desarrollo si no se logra primero una valoración más positiva de las normas del gobierno corporativo por parte de la clase empresarial.

13. 9) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

Número de participantes: 44

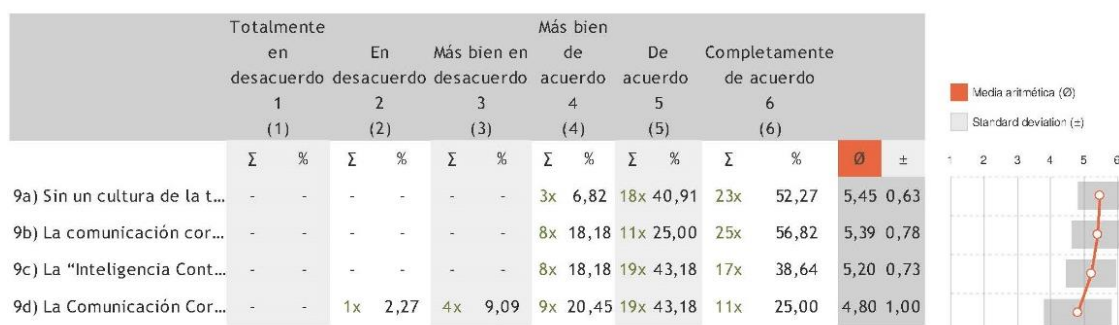


Fig. 62: Factores que influyen en el desarrollo de la función estratégica de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

Se muestra un alto nivel de acuerdo con respecto a todas las respuestas, en especial la que habla de la transparencia (la media más alta, 5,45) y la menor desviación, 0,63) y la función que la comunicación corporativa desarrolla como puente entre la empresa y la sociedad.

## PREGUNTA 10.- Sobre la evolución del sistema capitalista.

Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es...

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” / 2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

10a) La necesidad de organizaciones más participativas.

**10b) La relevancia estratégica de la confianza.**

10c) La sensibilidad de los accionistas ante la importancia de la conducta social de la empresa.

**10d) La sensibilidad del consumidor-ciudadano.**

14. 10) Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es: \*

Número de participantes: 44

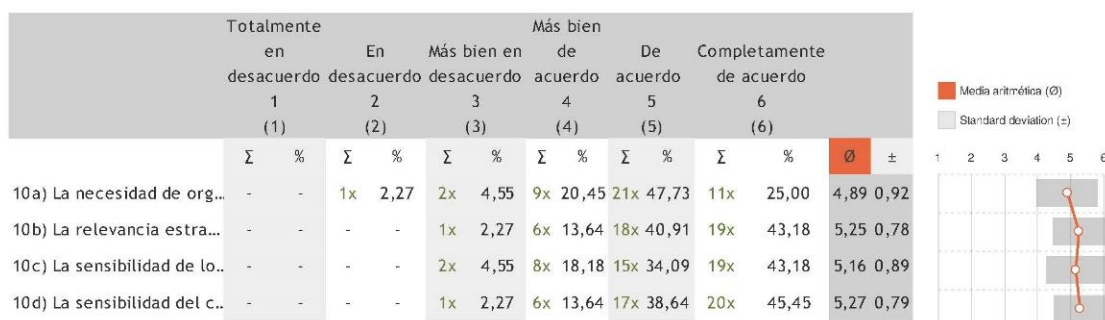


Fig. 63: Evolución del sistema capitalista. Fuente: Elaboración propia.

Destaca el nivel de acuerdo con respecto a la relevancia estratégica de la confianza (5,25) y la sensibilidad del consumidor-ciudadano (5,27).

**PREGUNTA 11.- Sobre la utilidad de la gestión estratégica para la sostenibilidad del sistema capitalista.**

**11) El incremento de la responsabilidad social de la empresa puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista si...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

11a) El diálogo es la base del proceso de toma de decisiones.

**11b) La gestión de la reputación se convierte en la prioridad de la comunicación estratégica.**

**11c) Las habilidades sociales del primer nivel ejecutivo refuerzan la capacidad de transformación social.**

11d) El regulador exige el desarrollo de programas de RSC.

15. 11) El incremento de la Responsabilidad Social de las empresa puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista si: \*

Número de participantes: 44

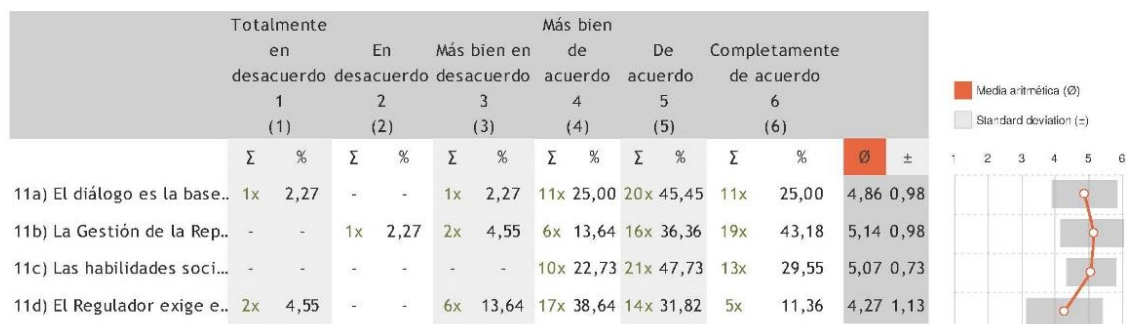


Fig. 64: El incremento de la responsabilidad social de la empresa puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista. Fuente: Elaboración propia.

La opción que menos acuerdo genera es la que tiene que ver con la regulación, es decir con la dimensión jurídica (4,27). Se reconoce la importancia del diálogo (4,86), aunque en menor medida que la trascendencia de las habilidades sociales del primer ejecutivo como motor de transformación social (5,07).

Por otro lado, es muy significativo que la opción que más acuerdo genera (5,4) es la prioridad que supone la gestión de la reputación para el sostenimiento del sistema económico (5,14), lo que supone asumir que la reputación es esencial

para la estabilidad del sistema y no solo una herramienta al servicio de los objetivos económicos.

**PREGUNTA 12.- Sobre la relevancia de la conducta ética desde el punto de vista de la rentabilidad y la sostenibilidad del sistema económico.**

**Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

*12a) La conducta ética de las empresas españolas es suficientemente sólida para el desarrollo de un modelo económico sostenible.*

*12b) Una mayor participación de las empresas y sus CEO en la problemática social de su entorno favorecería la sostenibilidad de la configuración actual del sistema capitalista.*

*12c) El gobierno corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a la implicación de los grupos de interés.*

16. 12) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

Número de participantes: 44

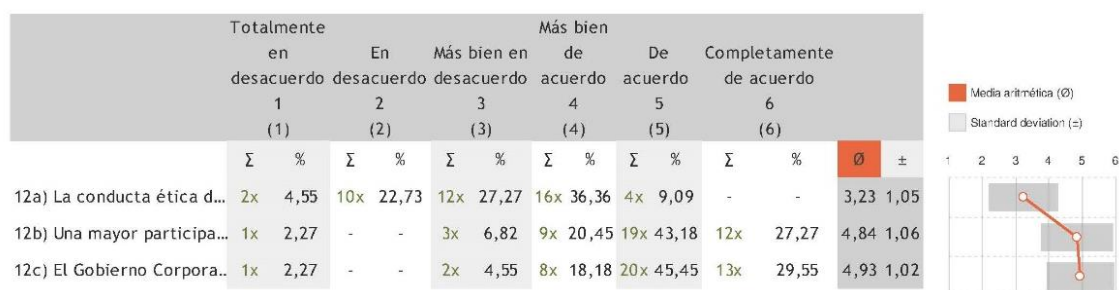


Fig. 65: Relevancia de la conducta ética desde el punto de vista de la rentabilidad y la sostenibilidad del sistema económico. Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, se manifiesta una clara consideración de la necesidad de mejora en la conducta ética de las empresas y, por otro, se muestra un claro nivel de acuerdo con respecto a la relevancia de la capacidad del primer ejecutivo para participar en la problemática social (4,84) y para contribuir a la implicación de los grupos de interés (4,93).

**PREGUNTA 13.- Sobre la relación entre la comunicación y la conducta de la empresa.**

**La siguiente medida contribuirá a convertir la ética empresarial en algo más real y menos formal:**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

*13a) Promover la filantropía para compensar la desigualdad.*

*13b) Establecer procesos efectivos de rendición de cuentas (balance social).*

***13c) Elaborar y difundir un discurso corporativo coherente con la conducta de la empresa.***



Fig. 66: Relación entre la comunicación y la conducta de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El grado de acuerdo es considerable (4,64) con respecto a la rendición de cuentas sobre e balance social y muy alto (5,52) en lo que se refiere a la

coherencia entre el discurso y la conducta de la empresa, mientras que casi hay desacuerdo (3,68) con respecto a la relevancia de la filantropía como instrumento de lucha contra la desigualdad.

## PREGUNTA 14.- Sobre la los factores que pueden reforzar la función de la comunicación corporativa.

**El valor que la comunicación aporta puede incrementarse impulsando...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

14a) La medición de su valor añadido.

14b) El pensamiento estratégico.

14c) El compromiso con la veracidad.

14d) La gestión de los intangibles.

14e) El compromiso con la veracidad.

14f) Incrementando el número y la eficiencia de los canales utilizados.

18. 14) El valor que la Comunicación aporta puede incrementarse impulsando: \*

Número de participantes: 44

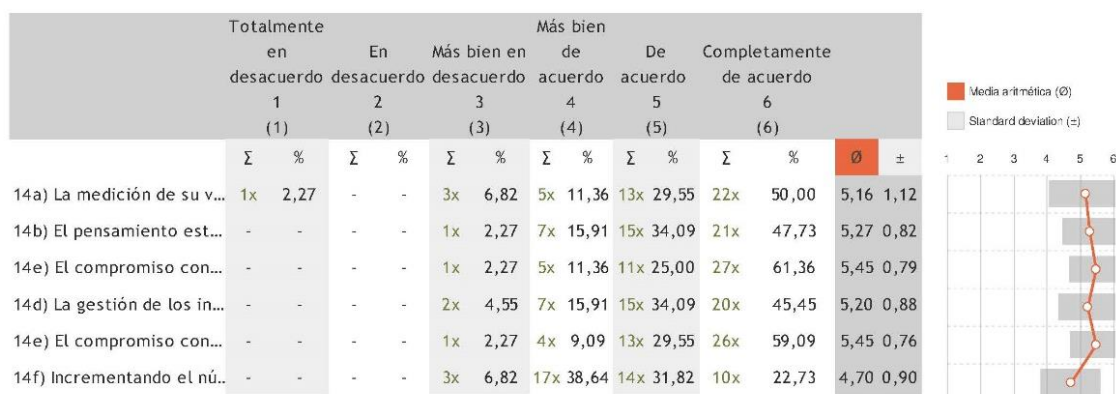


Fig. 67: Factores que pueden reforzar la función de la comunicación corporativa. Fuente: Elaboración propia.



La opción que más acuerdo genera es el compromiso con la veracidad (5,45), que aparece repetido por error, incluso sobre la gestión de los intangibles (5,20), el pensamiento estratégico (5,27) y la medición (5,16).

**PREGUNTA 15.- Sobre los factores que pueden reforzar la contribución del director de Comunicación al desarrollo del “nuevo capitalismo”.**

**15) La profesionalidad del director de comunicación y su capacidad de impulsar el desarrollo de la economía cívica dependen de su...**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

15a) *Independencia.*

15b) *Valentía.*

15c) *Ética.*

19. 15) La profesionalidad del director de comunicación y su capacidad de impulsar el desarrollo de la economía cívica dependen de su:

Número de participantes: 44

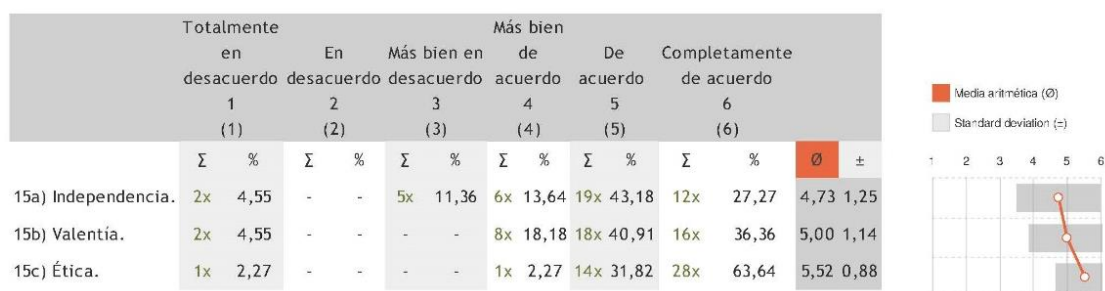


Fig. 68: Factores que pueden reforzar la contribución del director de Comunicación al desarrollo del “nuevo capitalismo”. Fuente: Elaboración propia.

Por encima de la independencia (4,73) y la valentía (5,00), el mayor nivel de acuerdo lo alcanza la conducta ética (5,52).

**PREGUNTA 16.- El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear...**



Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

16a) *Un discurso único.*

**16b) *Un discurso que integre las múltiples voces de la organización y facilite conversaciones alrededor de la marca.***

20. 16) El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear: \*

Número de participantes: 44



Fig. 69: El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear... Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados muestran claramente un mayor acuerdo con respecto a la contribución de una forma de diálogo que integre múltiples voces (5,07) que con respecto a un discurso único (3,93).

**PREGUNTA 17.- Sobre la utilidad de la comunicación en la gestión estratégica.**

**Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la comunicación corporativa en la gestión a largo plazo:**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

17a) *Potenciar la notoriedad.*

**17b) Gestionar riesgos reputacionales.**

**17c) Resolver conflictos internos.**

**17d) Preparar a la organización para un liderazgo transformador de la sociedad.**

21. 17) Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la Comunicación Corporativa en la gestión a largo plazo \*

Número de participantes: 44

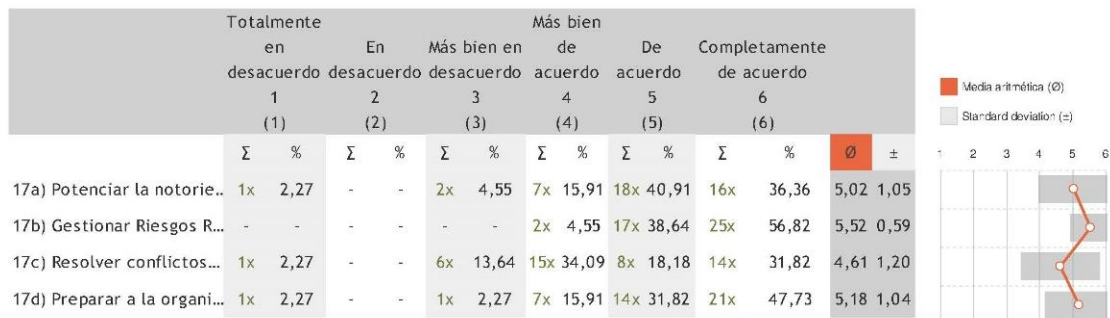


Fig. 70: Sobre la utilidad de la comunicación en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados señalan la gestión de riesgos reputacionales (5,52) y la transformación de la organización para ejercer un liderazgo social (5,18) como aspectos más relevantes desde el punto de vista estratégico.

**PREGUNTA 18.- Sobre el rol esencial del director de Comunicación.**

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

**Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

**18a) El perfil del director de Comunicación se basa en su habilidad para impulsar procesos de co-creación en la gestión de los intangibles.**

**18b) En esencia, el principal papel del director de Comunicación es ser la conciencia ética de la empresa.**

18c) La contribución de la empresa al desarrollo del territorio es el mejor indicador para medir la contribución de la comunicación a nivel estratégico.

18d) El refuerzo de la función de la comunicación para anticipar tendencias que favorezcan la sostenibilidad del sistema capitalista requiere un enfoque internacional.

18e) El principal valor añadido que aporta el director de Comunicación se materializa en la gestión del compromiso de los empleados, en el que se basa la construcción de la reputación desde dentro.

22. 18) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

Número de participantes: 44

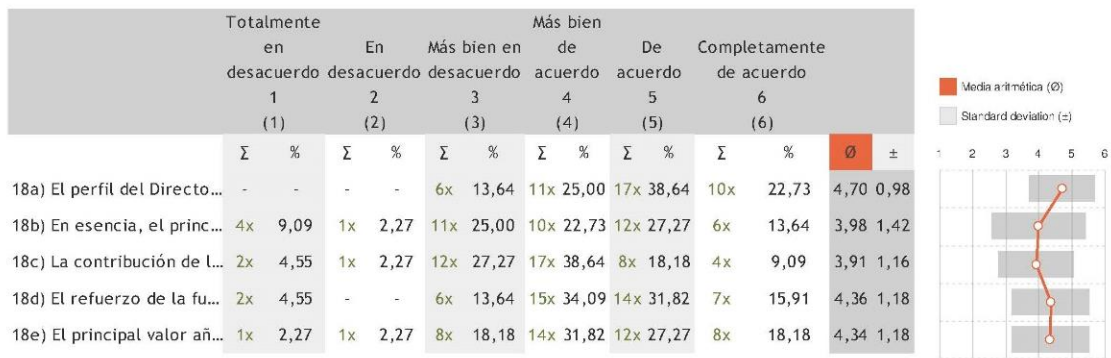


Fig. 71: Sobre el rol esencial del director de Comunicación. Fuente: Elaboración propia.

El nivel de acuerdo con respecto a la función del director de Comunicación es menor que con respecto al rol de la comunicación corporativa en lo que se refiere a la contribución al desarrollo social (3,98) y a la sostenibilidad del sistema (3,91). Hay un mayor acuerdo con respecto a la co-creación del conocimiento para la gestión de intangibles (4,70).

## PREGUNTA 19.- Sobre la conducta ética del director de Comunicación.

Parámetros:

1-“Totalmente en desacuerdo” /2-“En Desacuerdo”/ 3- “Más bien en desacuerdo” / 4-“Más bien de acuerdo” 5-“De acuerdo”/ 6-“Completamente de acuerdo”

**La práctica más habitual que aleja al director de Comunicación de una conducta ética es...**

**19a) Mentir o dar información falsa.**

**19b) Ocultar riesgos a la sociedad.**

**19c) No denunciar malas praxis en nuestra organización (interna o externamente).**

**19d) Contribuir a la desigualdad.**

**19e) Sobornar, presionar o chantajear a medios (o instituciones).**

23. 19) La práctica más habitual que aleja al Director de Comunicación de una conducta ética es: \*

Número de participantes: 44

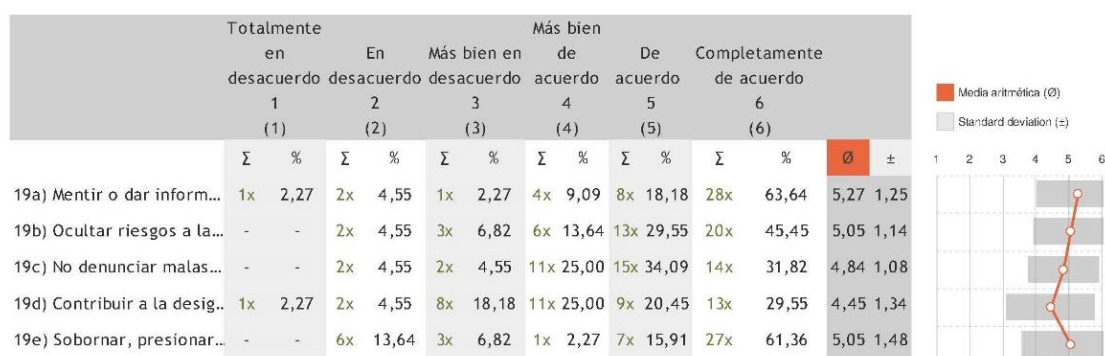


Fig. 72: Sobre la conducta ética del director de Comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Sobornar (5,05), ocultar riesgos (5,05) y mentir o dar información falsa (5,27) son las conductas que de forma más clara se consideran opuestas a la ética del director de Comunicación; las tres están directamente relacionadas con la Transparencia.

## B.2.- Evidencias significativas sobre la relación entre variables

Puesto que la utilidad principal del cuestionario es conocer con la mayor profundidad la visión de los profesionales sobre los factores que determinan la capacidad transformadora de la comunicación en relación a la conducta de la empresa y su relación con la sociedad, resulta muy significativo conocer qué relación existe entre las respuestas a diferentes enunciados.

Se han analizado, para ello, las relaciones entre algunos de los ítems (ordenados en 4 grupos) del cuestionario mediante los índices Rho de Spearman de Correlaciones Bivariadas. Se considera que existe relación cuando la significación del coeficiente Rho de Spearman está entre 0,00 y 0,05.

Los coeficientes que muestran una significación entre 0 y 0,05 indican que las variables están relacionadas; es decir, cuando una es alta o baja, la otra también lo es.

#### *Grupo 1*

17d) Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la comunicación corporativa en la gestión a largo plazo. Preparan a la organización para un liderazgo transformador de la sociedad.
9c) La “inteligencia contextual”, entendida como la capacidad para usar la información del entorno en la toma de decisiones estratégicas, requiere de estrategias de comunicación que integren acciones de comunicación de diferentes departamentos.
9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad.
10d) Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es la sensibilidad del consumidor-ciudadano.
10b) Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es la relevancia estratégica de la confianza.

Los 5 ítems están inter-relacionados; es decir, los encuestados que están de acuerdo con una de ellas también lo están con las otras.

Resulta especialmente relevante para los objetivos de la investigación la vinculación entre los siguientes conceptos:

- Liderazgo transformador de la comunicación
- Confianza
- Inteligencia contextual

Rho de Spearman		17d)	9c)	9b)	10d)	10b)
17d)	Coeficiente de correlación	1,000	,673**	,568**	,384**	,376**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,008	,010
	N	46	46	46	46	46
9c)	Coeficiente de correlación	,673**	1,000	,640**	,340*	,460**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,021	,001
	N	46	46	46	46	46
9b)	Coeficiente de correlación	,568**	,640**	1,000	,222	,322*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,138	,029

	N	46	46	46	46	46
10d)	Coeficiente de correlación	,384**	,340*	,222	1,000	,582**
	Sig. (bilateral)	,008	,021	,138		,000
	N	46	46	46	46	46
10b)	Coeficiente de correlación	,376**	,460**	,322*	,582**	1,000
	Sig. (bilateral)	,010	,001	,029	,000	
	N	46	46	46	46	46
Trayectoria formativa	Coeficiente de correlación	,115	,145	,305*	,002	,102
	Sig. (bilateral)	,447	,337	,039	,990	,501
	N	46	46	46	46	46

## Grupo 2

18a) El perfil del director de Comunicación se basa en su habilidad para impulsar procesos de co-creación en la gestión de los intangibles.
15b) La profesionalidad del director de comunicación y su capacidad de impulsar el desarrollo de la economía cívica dependen de su valentía.
18e) El principal valor añadido que aporta el director de Comunicación se materializa en la gestión del compromiso de los empleados, en el que se basa la construcción de la reputación desde dentro.
14e) El valor que la Comunicación aporta puede incrementarse impulsando El compromiso con la veracidad.

Hay dos ítems que presentan una relación significativa: el 15b) con el 14e).

Resulta especialmente relevante para los objetivos de la investigación la vinculación entre los siguientes conceptos:

- Valentía
- Veracidad

Rho de Spearman		18a)	15b)	18e)	14e)
18a)	Coeficiente de correlación	1,000	,208	,256	,200
	Sig. (bilateral)		,165	,086	,183



	N	46	46	46	46
15b)	Coeficiente de correlación	,208	1,000	,400**	,351*
	Sig. (bilateral)	,165		,006	,017
	N	46	46	46	46
18e)	Coeficiente de correlación	,256	,400**	1,000	,121
	Sig. (bilateral)	,086	,006		,424
	N	46	46	46	46
14e)	Coeficiente de correlación	,200	,351*	,121	1,000
	Sig. (bilateral)	,183	,017	,424	
	N	46	46	46	46
Trayectoria	Coeficiente de	,221	-,114	,080	-,065

formativa	correlación				
	Sig. (bilateral)	,140	,449	,597	,669
	N	46	46	46	46

### *Grupo 3*

19d) La práctica más habitual que aleja al director de Comunicación de una conducta ética es contribuir a la desigualdad.
14d) El valor que la Comunicación aporta puede incrementarse impulsando la gestión de los intangibles.
17b) Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la comunicación corporativa en la gestión a largo plazo gestionar riesgos reputacionales.

Solamente podemos afirmar la relación entre los ítems 17b con el 14d).

Resulta especialmente relevante para los objetivos de la investigación la vinculación entre los siguientes conceptos:

- Gestión de intangibles.
- Gestión de riesgos reputacionales.

Rho de Spearman		19d)	14d)	17b)
19d)	Coeficiente de correlación	1,000	,146	,161
	Sig. (bilateral)		,334	,286
	N	46	46	46
14d)	Coeficiente de correlación	,146	1,000	,644**
	Sig. (bilateral)	,334		,000
	N	46	46	46
17b)	Coeficiente de correlación	,161	,644**	1,000
	Sig. (bilateral)	,286	,000	
	N	46	46	46
trayectoria	Coeficiente de	-,217	,272	,287

formativa	correlación			
	Sig. (bilateral)	,147	,067	,053
	N	46	46	46

#### *Grupo 4*

1b) El sistema capitalista en su actual configuración no resulta sostenible a no ser que refuerce la participación de la empresa en el conjunto de procesos de comunicación que configuran el sistema social.

12b) Una mayor participación de las empresas y sus CEO en la problemática social de su entorno favorecería la sostenibilidad de la configuración actual del sistema capitalista.

11c) El incremento de la responsabilidad social de la empresa puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista si las habilidades sociales del primer nivel ejecutivo refuerzan la capacidad de transformación social d

13b) La siguiente medida contribuirá a convertir la ética empresarial en algo más real y menos formal. Establecer procesos efectivos de rendición de Cuentas (Balance Social).

18d) El refuerzo de la función de la comunicación para anticipar tendencias que favorezcan la sostenibilidad del sistema capitalista requiere un enfoque internacional.

Todos los ítems de este grupo están inter-relacionados excepto el 18d) con el 11c).

Resulta especialmente relevante para los objetivos de la investigación la vinculación entre los siguientes conceptos:

- Implicación de la empresa y el CEO en la problemática del entorno.
- Procesos de rendición de cuentas para convertir la ética en algo real.

Rho de Spearman		1b)	12b)	11c)	13b)	18d)
1b)	Coeficiente de correlación	1,000	,361 <sup>*</sup>	,329 <sup>*</sup>	,297 <sup>*</sup>	,408 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)		,014	,026	,045	,005
	N	46	46	46	46	46
12b)	Coeficiente de correlación	,361 <sup>*</sup>	1,000	,318 <sup>*</sup>	,452 <sup>**</sup>	,552 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,014		,031	,002	,000
	N	46	46	46	46	46
11c)	Coeficiente de correlación	,329 <sup>*</sup>	,318 <sup>*</sup>	1,000	,312 <sup>*</sup>	,202

	Sig. (bilateral)	,026	,031		,035	,177
	N	46	46	46	46	46
13b)	Coeficiente de correlación	,297*	,452**	,312*	1,000	,409**
	Sig. (bilateral)	,045	,002	,035		,005
	N	46	46	46	46	46
18d)	Coeficiente de correlación	,408**	,552**	,202	,409**	1,000
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,177	,005	
	N	46	46	46	46	46
trayectoria formativa	Coeficiente de correlación	,215	,073	,252	,177	,128
	Sig. (bilateral)	,152	,629	,091	,239	,398
	N	46	46	46	46	46

### B.3.- Relación de la trayectoria formativa de los encuestados con las variables de la hipótesis

La relevancia que la visión de los Directores de Comunicación tiene para el objeto de estudio de esta investigación doctoral aconseja comprobar si existen diferencias en las percepciones en función de la trayectoria formativa de los encuestados.

Vemos que el 68% tienen un origen formativo centrado en las Ciencias de la Comunicación; un 11'4% en la formación gerencial y un 6'8% en el ámbito jurídico. La formación de origen de 13'6% tienen otras procedencias.

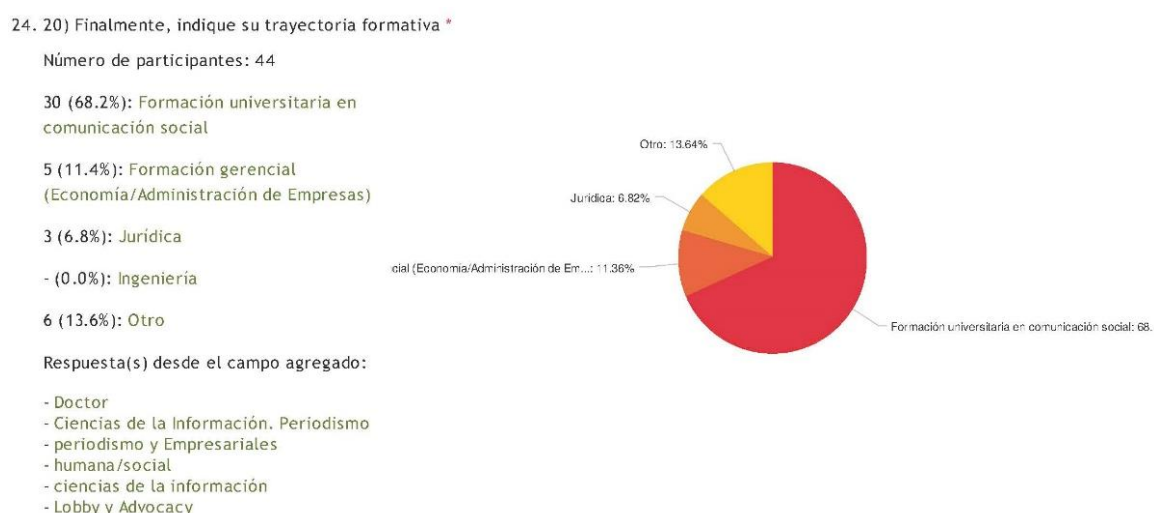


Fig. 73: Trayectoria formativa I. Fuente: Elaboración propia.

Los ítems que muestran una mayor relación con la trayectoria formativa son:

6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la Gestión de los asuntos públicos de la compañía.

8c) La alianza con el departamento de responsabilidad social corporativa puede ayudar a la consolidación del rol de la comunicación corporativa.

**9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la**

<b>sociedad.</b>
12c) El gobierno corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a la implicación de los grupos de interés.
19a) La práctica más habitual que aleja al director de Comunicación de una conducta ética es mentir o dar información falsa.

Se considera que existe relación cuando la significación del coeficiente Rho de Spearman está entre 0,00 y 0,05.

Rho de Spearman		6b)	8c)	9b)	12c)	19a)
trayectoria formativa	Coeficiente de correlación	,298*	,490*	,305*	,295*	-,302*
	Sig. (bilateral)	,045	,001	,039	,046	,041
	N	46	46	46	46	46

Es muy relevante que estos ítems se refieren a las variables definidas en la hipótesis de trabajo. Por ello, se ha comprobado si cada una de las respuestas seleccionadas son dependientes o independientes de las diferentes categorías de la trayectoria formativa: formación en comunicación; gerencial; jurídica.



De forma general, se aprecia que los encuestados cuya formación se encuentra en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación muestran una mayor dispersión en las respuestas que los demás, lo que anima a considerar este aspecto en futuras líneas de investigación.

6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la gestión de los asuntos públicos de la compañía.

### Formación universitaria en Comunicación Social

La formación universitaria en Comunicación Social establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

Se puede concluir que el 95% de los directivos con esta formación responde de manera similar.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la Gestión de los asuntos públicos de la compañía. se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,019	Rechaza la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

### Formación gerencial (Economía y/o Administración de Empresas)

La formación gerencial no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por 6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la Gestión de los asuntos públicos de la compañía. 5,000 y 6,000 se producen con probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,688 <sup>1</sup>	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

<sup>1</sup>Se muestra la significación exacta para esta prueba.

Jurídica

Una formación en Ciencias Jurídicas no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación jurídica fuera de esta muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 6b) El incremento del valor estratégico de la FUNCIÓN de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA deriva de su relevancia en la Gestión de los asuntos públicos de la compañía. se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,449	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

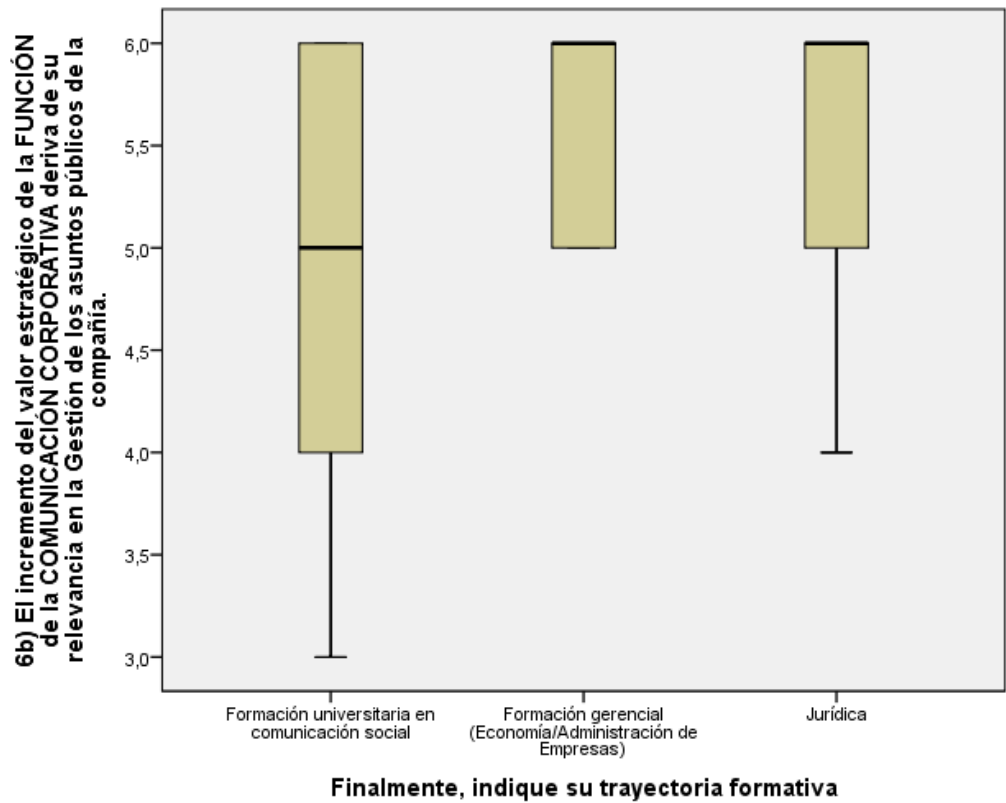


Fig. 74. Trayectoria formativa II. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, la línea horizontal más gruesa identifica la mediana, es decir la respuesta del individuo que marca la separación entre las dos mitades definidas por el 50% de los valores de las respuestas ordenadas. Las líneas

verticales indican los valores entre los que se reparten las respuestas. Por encima y debajo de la mediana se encuentra el 50% de las respuestas.

Los sujetos con formación universitaria en Comunicación Social presentan una gran variabilidad en la respuesta (desviación típica de 0,873) teniendo un nivel medio de acuerdo de 4,94.

El 75% de las respuestas de esta trayectoria se concentran entre las puntuaciones 4-6 de manera proporcional por encima y por debajo de la mediana (5). Distribución simétrica.

En las otras 2 trayectorias (gerencial y jurídica) el 75% se concentran en 5-6 con mediana 6 en ambos casos. Distribución asimétrica negativa.

**8c) La alianza con el departamento de responsabilidad social corporativa puede ayudar a la consolidación del rol de la comunicación corporativa.**

**Formación universitaria  
en Comunicación Social**

La formación universitaria en Comunicación Social establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

Se puede concluir que el 95% de los directivos con esta formación respondería de manera similar.

**Formación gerencial  
(Economía y/o  
Administración de  
Empresas)**

La respuesta de los que

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 8c) La alianza con el departamento de Responsabilidad Social Corporativa puede ayudar a la consolidación del rol de la Comunicación Corporativa se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,001	Rechaza la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

han tenido una formación gerencial es constante, no podemos confirmar que esta unanimidad en la respuesta sea consecuencia de la formación previa.

Finalmente, indique su trayectoria formativa		N observado	N esperada	Residuo
Formación gerencial (Economía/Administración de Empresas)	6	6	6,0	0,0
Total		6 <sup>a</sup>		

a. Esta variable es constante. La prueba de chi-cuadrado no se puede realizar.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

### Jurídica

La respuesta de los que han tenido una formación en CC. Jurídicas es constante, no podemos confirmar que esta unanimidad en la respuesta sea consecuencia de la formación previa.

Finalmente, indique su trayectoria formativa		N observado	N esperada	Residuo
Jurídica	6	5	5,0	0,0
Total		5 <sup>a</sup>		

a. Esta variable es constante. La prueba de chi-cuadrado no se puede realizar.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación jurídica fuera de esta muestra.

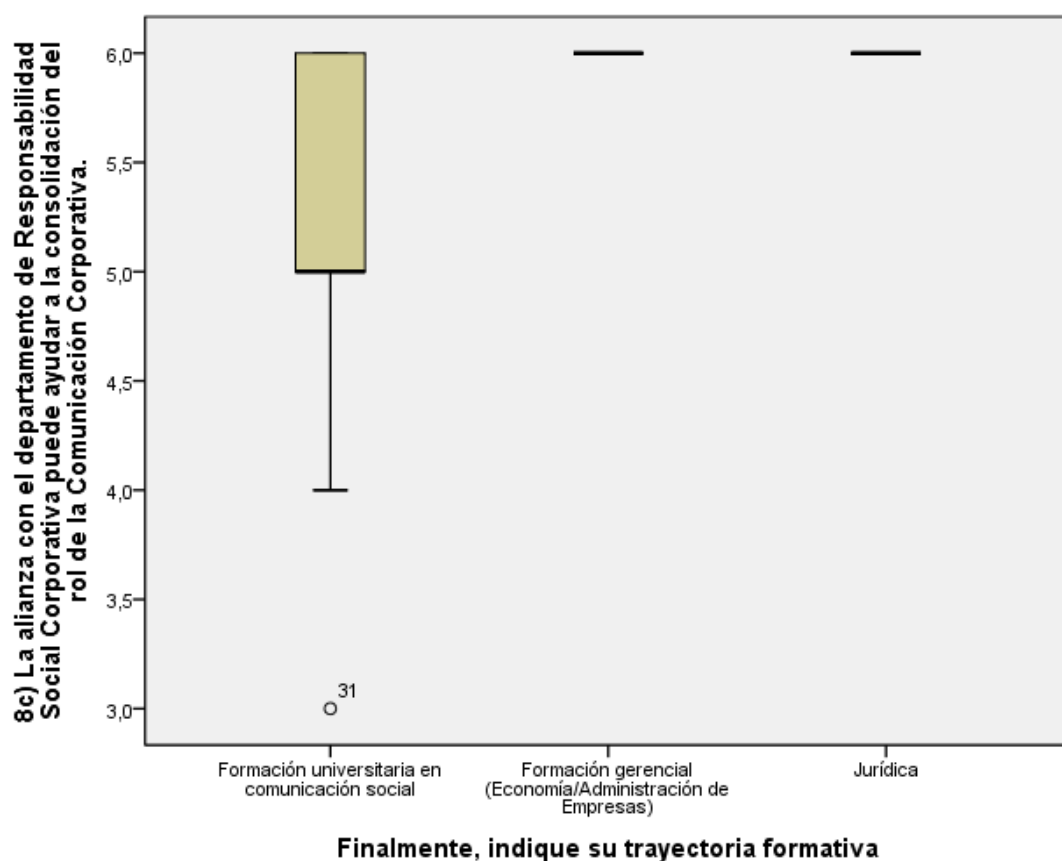


Fig. 75. Fuente: Trayectoria formativa III. Elaboración propia.

Los sujetos con formación universitaria en Comunicación Social presentan variabilidad en la respuesta (desviación típica de 0,797) teniendo un nivel medio de acuerdo de 5,20.

El 75% de las respuestas de esta trayectoria se concentran entre las puntuaciones 5-6 con mediana en 5, excepto el sujeto 31 que se considera caso atípico. Distribución asimétrica positiva.

Las respuestas en las trayectorias gerencial y jurídica han sido 6 en todos los sujetos. Respuesta constante.

**9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad.**

Con respecto a este ítem, aunque los datos conjuntos muestran una relación con la trayectoria formativa, al analizar cada una de las categorías de la formación, no se comprueba.

### Formación universitaria en Comunicación Social

La formación universitaria en Comunicación Social no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad. se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,147	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05

### Formación gerencial (Economía y/o Administración de Empresas)

La formación gerencial no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por 9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad. = 5,000 y 6,000 se producen con probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,219 <sup>1</sup>	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

<sup>1</sup>Se muestra la significación exacta para esta prueba.

## Jurídica

La formación en formación gerencial no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por 9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad. = 6,000 y 5,000 se producen con probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,378	Conservar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

<sup>1</sup>Se muestra la significación exacta para esta prueba.

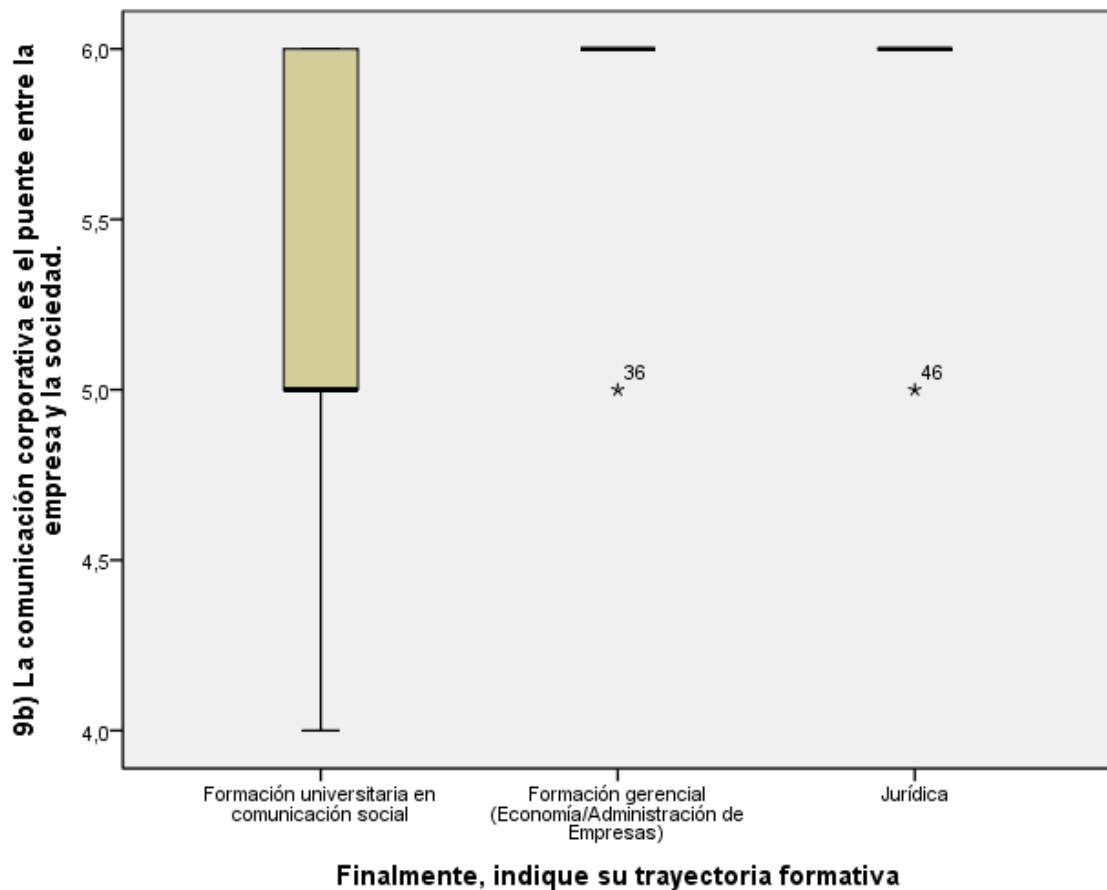


Fig. 76. Trayectoria formativa IV. Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos con formación universitaria en Comunicación Social presentan variabilidad en la respuesta (desviación típica de 0,817) teniendo un nivel medio de acuerdo de 5,26.

El 75% de las respuestas de esta trayectoria se concentran entre las puntuaciones 5-6 con mediana en 5. Distribución asimétrica positiva.

Las respuestas en las trayectorias gerencial y jurídica han sido 6 en todos los sujetos excepto en los sujetos 36 y 46 que se consideran casos extremos. Respuesta constante.

**12c) El gobierno corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a la implicación de los grupos de interés.**

**Formación universitaria en  
Comunicación Social**

La formación universitaria en Comunicación Social establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

Se puede concluir que el 95% de los directivos con esta formación respondería de manera similar.

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 12c) El Gobierno Corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a la implicación de los Grupos de Interés, se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,002	Rechaza la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Formación gerencial  
(Economía y Administración  
de Empresas)**

La formación gerencial no establece un patrón de



respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por 12c) El Gobierno Corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a implicación de los Grupos de Interés. = 5,000 y 6,000 se producen con probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,219 <sup>1</sup>	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

<sup>1</sup>Se muestra la significación exacta para esta prueba.

## Jurídica

Una formación en Ciencias Jurídicas no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación jurídica fuera de esta muestra.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por 12c) El Gobierno Corporativo contribuye realmente a incrementar el valor de negocio cuando el primer nivel ejecutivo es capaz de contribuir a implicación de los Grupos de Interés. = 6,000 y 5,000 se producen con probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,375 <sup>1</sup>	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

<sup>1</sup>Se muestra la significación exacta para esta prueba.

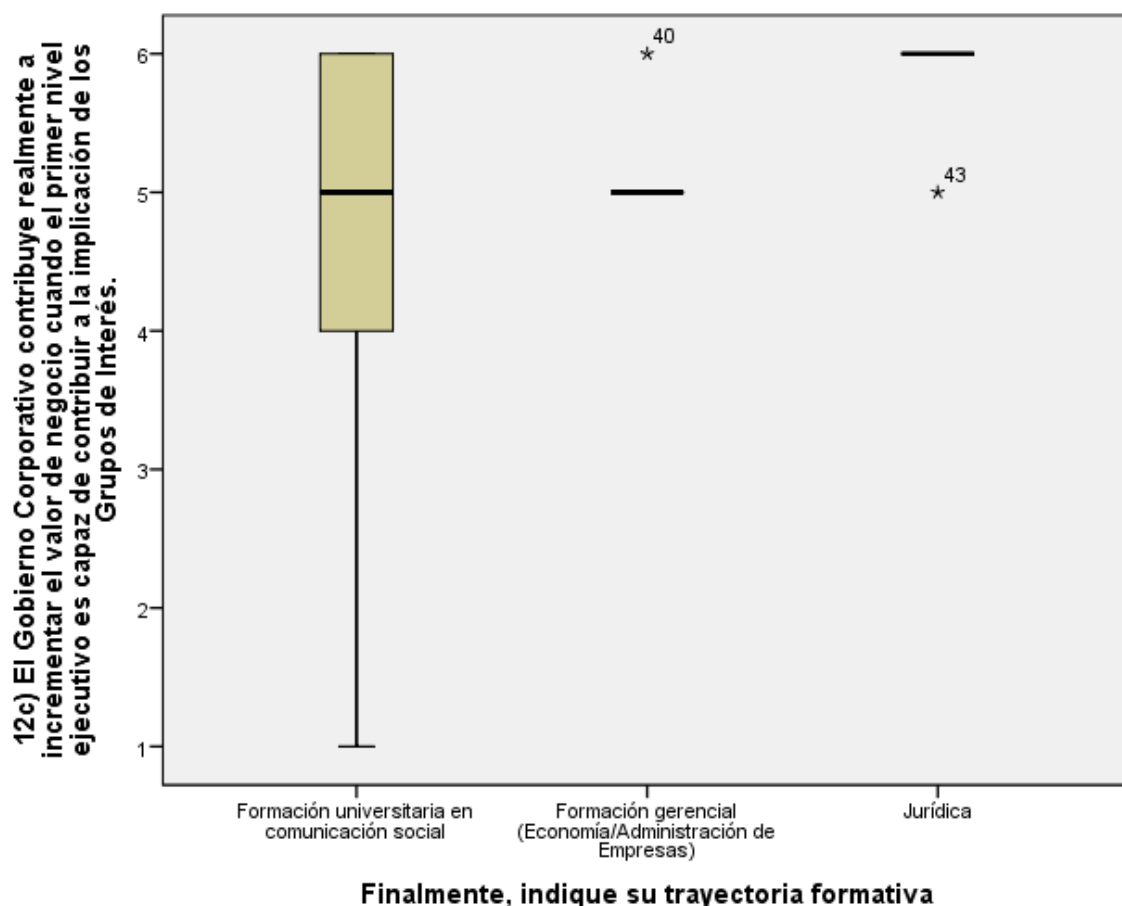


Fig. 77. Trayectoria formativa V. Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos con formación universitaria en Comunicación Social presentan variabilidad en la respuesta (desviación típica de 1,098) teniendo un nivel medio de acuerdo de 4,83.

El 75% de las respuestas se concentran entre las puntuaciones 4-6 con mediana en 5. Distribución simétrica.

Las respuestas en las trayectorias gerencial y jurídica han sido 5 y 6 respectivamente. Los sujetos 40 y 43 se consideran casos extremos. Respuesta constante.

**19a) La práctica más habitual que aleja al director de Comunicación de una conducta ética es mentir o dar información falsa.**

## Formación universitaria en Comunicación social

La formación universitaria en Comunicación Social establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

Se puede concluir que el 95% de los directivos con esta formación respondería de manera similar.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 19a) La práctica más habitual que aleja al Director de Comunicación de una conducta ética es Mentir o dar información falsa, se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechaza la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

## Formación gerencial (Economía y/o Administración de Empresas)

La formación gerencial no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación gerencial fuera de esta muestra.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 19a) La práctica más habitual que aleja al Director de Comunicación de una conducta ética es Mentir o dar información falsa, se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,223	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

## Jurídica

Una formación en Ciencias Jurídicas no establece un patrón de respuesta a esta pregunta.

No podemos predecir la respuesta de directivos con formación jurídica fuera de

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de 19a) La práctica más habitual que aleja al Director de Comunicación de una conducta ética es Mentir o dar información falsa, se producen con probabilidades de igualdad.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	1,000	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

esta muestra.

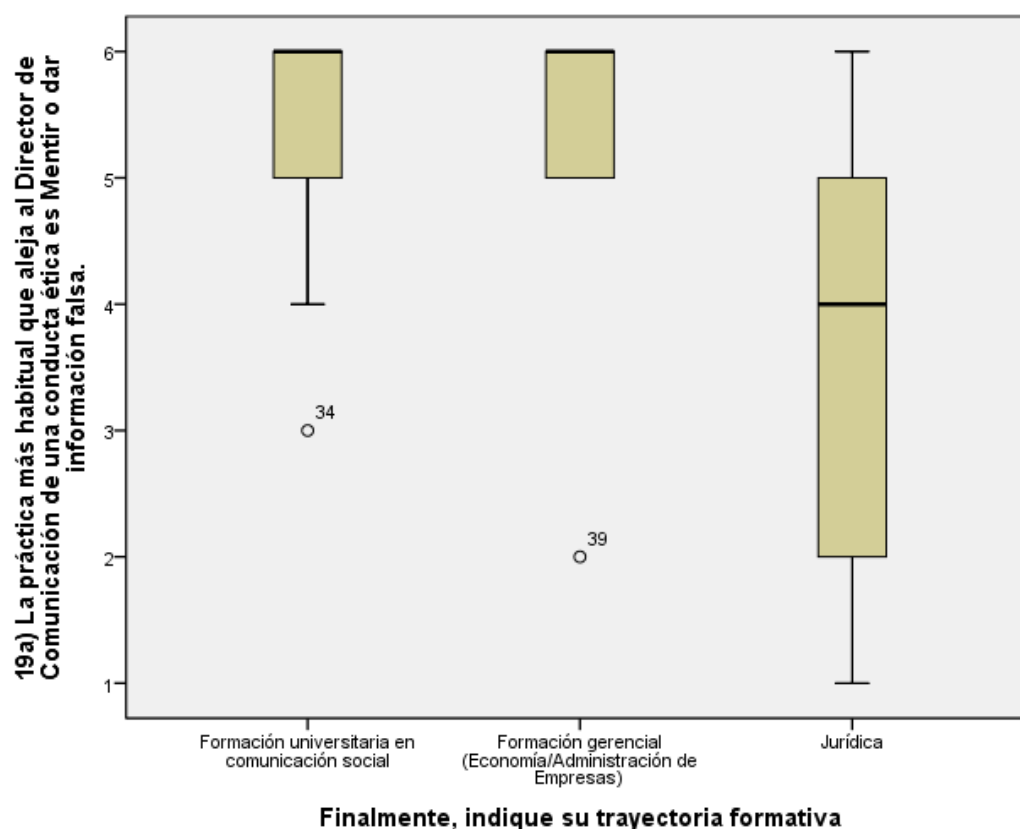


Fig. 78. Trayectoria formativa VI. Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos con formación universitaria en Comunicación Social presentan poca variabilidad en la respuesta (desviación típica de 0,780) teniendo un nivel medio de acuerdo de 5,54.

El 75% de las respuestas de esta trayectoria se concentran entre las puntuaciones 5-6 con mediana en el valor 6. Distribución asimétrica negativa.

Los resultados de esta trayectoria y la de formación gerencial no se pueden interpretar de la misma forma, a pesar de la similitud que presenta el gráfico, debido al porcentaje de representación que tiene cada trayectoria en la muestra. Las respuestas que dan los sujetos con formación gerencial a esta pregunta no son extrapolables a otras muestras y/o a la población.

El 50% de los sujetos con formación Jurídica dan una valoración de acuerdo entre 2 y 5 con mediana en 4. Distribución ligeramente asimétrica negativa.

Datos de identificación de la muestra

66% son hombres

Rol e influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de confianza. Aspectos éticos y jurídicos

1. Seleccione \*

Número de participantes: 44

15 (34.1%): Mujer

29 (65.9%): Hombre

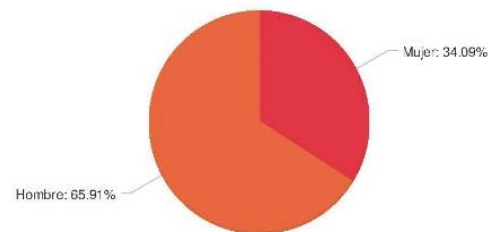


Fig. 79: Sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Entre 40 (36%) y 59 (48%) años

2. Edad \*

Número de participantes: 44

- (0.0%): hasta 30 años

3 (6.8%): de 31 a 40 años

16 (36.4%): de 41 a 50 años

21 (47.7%): de 51 a 60 años

4 (9.1%): más de 60 años

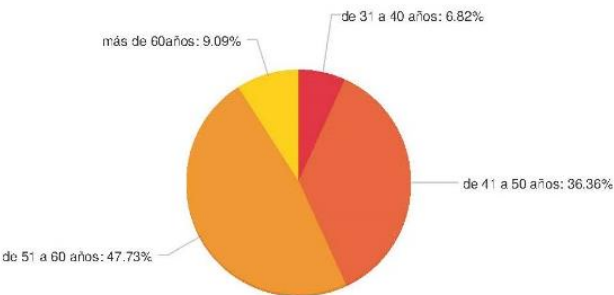


Fig. 80: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

73% de empresas con más de 250 empleados; organizaciones con el suficiente nivel de complejidad para que las respuestas resulten relevantes.

3. Número de empleados totales en la organización \*

Número de participantes: 44

7 (15.9%): hasta 50

5 (11.4%): de 50 a 250

32 (72.7%): más de 250

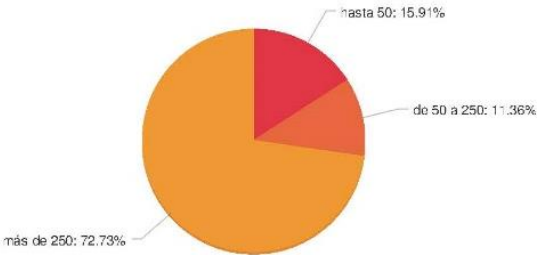


Fig. 81: Número de empleados en la organización que trabajan los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Dirigen departamentos de menos de 5 miembros o más de 10 (pequeños o grandes).

4. Personas a su cargo \*

Número de participantes: 44

21 (47.7%): de 1 a 5

7 (15.9%): de 6 a 10

16 (36.4%): más de 10

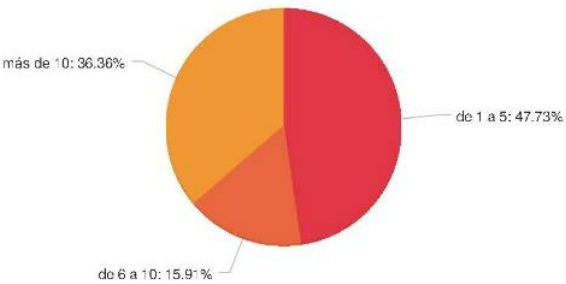


Fig. 82: Personas a cargo del encuestado. Fuente: Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

En términos generales, se pueden establecer cinco conclusiones que sintetizan las numerosas aportaciones de las referencias utilizadas para construir el marco teórico y a las opiniones de los participantes en el análisis cualitativo y cuantitativo y confirman las hipótesis de trabajo:

**1.- Los factores profesionales están relacionados con la función de diálogo. Lo que confirma la hipótesis 1** *(El diálogo necesario para un liderazgo transformador depende de la influencia e interacción entre los factores profesionales, jurídicos y éticos).*

La profesionalización del perfil del director de Comunicación ha de ayudar a impulsar el proceso de creación participativa de los activos intangibles a partir de la inteligencia contextual, lo que implica un proceso de escucha y establece un proceso de diálogo de la empresa con su entorno.

En este sentido, la fragmentación de la profesión es un obstáculo para el cumplimiento del rol que le corresponde. Aunque el trabajo realizado desde el sector profesional durante los últimos 30 años ha dado frutos relevantes, son todavía notables los retos que se plantean en este sentido.

Uno de los más importantes es la consolidación del estatuto profesional del director de Comunicación, que sin duda tiene una naturaleza dinámica en la que influyen las tendencias sociales económicas y organizativas de cada momento, no puede ser instrumentalizado en función de actitudes “resultadistas” y de “corto plazo”.

En sentido contrario, se demuestra que los principales retos que definen la función estratégica de la comunicación corporativa están directamente relacionados entre sí:

- La recuperación de la confianza y la credibilidad de la empresa.
- La optimización de la capacidad de producción y distribución de contenidos de utilidad social directamente a los grupos de interés.
- La coherencia entre el relato corporativo y la conducta social.



- La integración de la función de los numerosos “especialistas” implicados en la gestión de los activos intangibles, lo que tiene consecuencias relevantes en lo que se refiere a la estructura de comunicación y el propio diseño organizativo.
- La gestión estratégica de la marca corporativa para evitar que la “lógica comercial” monopolice la relación con el cliente-ciudadano.

**2.- La veracidad ha de ser el eje del diálogo con los grupos de interés y la sociedad en su conjunto. Se confirma la hipótesis 2** *(El diálogo no es posible sin una conducta ética definida por la veracidad).*

La función de la comunicación corporativa ha de garantizar un discurso corporativo coherente con la conducta de la empresa y explicitar su compromiso con la veracidad.

Su discurso público ha de integrar las distintas voces de la organización y facilitar conversaciones sobre las implicaciones de la marca para todos los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.

La comunicación no ha sido la principal culpable de la pérdida de confianza, más bien, esta tiene su origen en políticas empresariales de corto plazo, distanciamiento de la sociedad y una cierta pérdida de sensibilidad social.

El principal “pecado” de la comunicación ha sido su pasividad; no haber sido capaz de detectar cambios de tendencias en la sociedad, lo que ha tenido como consecuencia su incapacidad para ejercer la defensa de los valores y logros del sistema de economía de mercado.

De hecho, algunos problemas reputacionales han sido consecuencia de una mala comunicación. Buenas noticias se han convertido en malas noticias porque la realidad del sistema económico y el discurso corporativo de las empresas han estado desconectados.

**3.- La eficacia de los factores jurídicos requiere del liderazgo del primer nivel ejecutivo para garantizar la transparencia. Se confirma la hipótesis 3** *(La función de diálogo requiere de un claro compromiso con la transparencia, que define una frontera inviolable en el ejercicio profesional del dircom).*

Las habilidades sociales del primer nivel ejecutivo refuerzan la capacidad de transformación social, por lo que su implicación en los problemas sociales son un factor determinante para la sostenibilidad del sistema capitalista.

Los factores jurídicos, como el gobierno corporativo o el control de cumplimiento, son relevantes e influyen en la conducta de la empresa cuando el primer ejecutivo contribuye a la implicación de los grupos de interés.

El gran problema de la sociedad occidental es la pérdida de la confianza en el mercado, en las empresas, en los medios de comunicación y en el funcionamiento de la democracia.

El sistema capitalista es sostenible siempre que se introduzcan en su actividad cotidiana modificaciones sustanciales.

Es cierto que ya se están dando los pasos para superar las críticas que recibe el actual funcionamiento de la economía de mercado, ralentizados por la crisis financiera y social que hemos vivido recientemente.

La ética, el derecho y la comunicación pueden y deben jugar un papel importante en la recuperación de la confianza.

De hecho, el marco ético ha desbordado sus límites tradicionales, y esta está influyendo en la incorporación de los planteamientos morales a las normas jurídicas en una posición prevalente sobre otras fuentes del derecho.

El gobierno corporativo necesita reforzar la independencia de los consejeros independientes, desarrollar la función de compliance no solo con medios personales, sino dotándola de independencia y respaldo y consolidar una cultura de la transparencia.

**4.-Se necesitan nuevos enfoques para la gestión de la reputación a partir del valor estratégico de la confianza, lo que confirma la hipótesis 4** *(Este tipo de diálogo es imprescindible para la generación de confianza).*

Sin una cultura de la transparencia, la empresa no puede generar la confianza necesaria para desempeñar la función estratégica de la comunicación.

La creciente sensibilidad del consumidor-ciudadano supone una clara presión a caminar en esa dirección y orienta, desde el punto de vista estratégico, la forma de gestionar la reputación.

Si, por un lado, ha cambiado de forma sustancial la manera en que los ciudadanos consumen información y se constata un claro debilitamiento de la voluntad y la capacidad de buscar fuentes de calidad y relatos rigurosos, por otro, existen nuevas formas de interacción con la empresa, que generan grandes oportunidades para incrementar el valor que la empresa ofrece al cliente (y a la sociedad) y también la forma en que el cliente (y la sociedad) pueden contribuir al desarrollo corporativo incrementando la capacidad de innovación de la organización.

Este proceso de diálogo entre empresa y ciudadanía es de naturaleza económica pero también social e incrementa el valor estratégico de la reputación que, en este tipo de relación, tiene cada vez menos que ver con la labor de intermediación de la imagen publicada y mucho más con la naturaleza ética de los procesos de comunicación de la empresa, que obliga a revelar de forma clara sus objetivos (transparencia) y garantizar la coherencia entre su discurso y su conducta.

**5.- Los factores éticos respecto del perfil profesional resultan determinantes para la utilidad estratégica de la comunicación corporativa. Se confirma la hipótesis 5 (*La sostenibilidad del sistema económico depende de la confianza*).**

La conducta ética del director de Comunicación es el factor determinante de la relevancia estratégica de su función, ya que consiste en preparar a la empresa para ejercer un liderazgo transformador que promueva la legitimidad de la empresa y la sostenibilidad del sistema económico.

Mentir, ocultar riesgos y sobornar son las prácticas que de forma más clara alejan al profesional de una conducta ética, que requiere independencia y valentía.

El impulso de la ética de los negocios necesita del apoyo de los máximos directivos, pero tan importante como el compromiso de la alta dirección es diseñar una función que se ocupe de activar la responsabilidad ética y social.

Esta función puede y debe asignarse al departamento de Comunicación y más concretamente al dircom por varios motivos; el más importante es que el director de comunicación tiene como reto escuchar lo que dice la sociedad y llevar a los más altos centros de decisión las demandas y la opinión de los *stakeholders*, uno de los cuales es la opinión pública.

Si hay una imagen que nos puede ayudar a entender los atributos que han de definir el nuevo perfil del director de comunicación es la de un “buen predicador”: ético, independiente, valiente, y capaz de anticipar los riesgos para influir en la conducta de otros de forma que puedan evitar sus consecuencias.

Junto a estas conclusiones generales, los resultados de esta investigación doctoral nos aportan información que nos hace ver el interés de **futuras líneas de investigación** que nos limitamos a apuntar, ya que superan el objeto de estudio de esta tesis:

- Identificación de los factores estructurales y funcionales de la comunicación estratégica que favorecen la fragmentación de la profesión.
- Diseño de herramientas gerenciales para la integración transversal de los procesos susceptibles de incrementar el valor de los activos intangibles.
- Clarificación de los principios básicos de la ética de la comunicación en relación a los nuevos riesgos en la gestión de la reputación como resultado del incremento de su relevancia estratégica.
- El modelo de aprendizaje que necesita la alta dirección y los mandos intermedios para desempeñar sus respectivas responsabilidades en la función de diálogo que corresponde a la comunicación corporativa.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

AccountAbility (2005): *Stakeholder Engagement Standard*. Londres: AccountAbility.

Argenti, P. A. (2014): *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, 2014, Madrid, Lid.

ASCOM (2017): *Libro blanco sobre la función de Compliance*, marzo.  
Disponible en: <https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Atkinson, R. (1988): *The life Story Interview* (vol 44). Thousand Oak, C A. Sage.

Berle, A. & Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, 1933, New York, Macmillan.

Blanchard, K. (1988): *El poder ético del directivo*, 1990, Barcelona, Editorial Grijalbo.

Bonime-Blanc, A. (2014): *Manual de Riesgo Reputacional*, 2016, Madrid, Biblioteca Corporate Excellence.

Brown, M. T. (1992): *La ética de la empresa*, Barcelona, Paidós.

Calvo Gallego, F.J. (2008): *Códigos éticos y derecho de los trabajadores*, Albacete, Bomarzo.

Camps, V. (2013): *Breve historia de la Ética*, Barcelona, RBA.

Camps, V. (2005). *La Voluntad de vivir*, Barcelona, Ariel.

Cardona, P. & Rey, C. (2008): *Management by Missions*, New York, Palgrave Macmillan.

Carreras, E., Alloza, A., Carreras, A. (2013): *Reputación Corporativa*, Madrid, Lid.

Clarke, T. (2011): “Ética, valores y gobierno corporativo” en BBVA, *Valores y Ética para el Siglo XXI*, Madrid, 2012, Editorial BBVA Open Mind, pp. 435-471. También disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>

Colmenarejo, R. (2017): *Una ética para el Big DATA*, Barcelona, UOC.

Cortina, A. (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, 2003, Madrid, Trotta.

Cortina, A. (2013): *¿Para qué sirve realmente...? la ética*, Barcelona, Paidós.

Dans, E. (2010): *Todo va a cambiar*, Barcelona, Deusto.

Denzin, N. K. (1970): *The Research Act*, Chicago. Aldine.

Dexter, L. (1979): *Elite and Specialized Interviewing*, Evanston, Northwestern University Press

Dircom (2018): *Anuario de Dircom 2018*, Madrid, Dircom.

Dircom (2017): *Anuario de Dircom 2017*, Madrid, Dircom.

Dircom (2015): *Anuario de Dircom 2015*, Madrid, Dircom.

Dircom (2013): *Manual de la comunicación*, Madrid, Dircom.

Dircom (2010): *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE herramientas*, Madrid, Dircom.

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Estefanía, J. (2015): *Estos años barbaros*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

Estudio de Comunicación (2014): *Nueva comunicación interna en la empresa*, Coord. Benito Berceruelo, Madrid, Biblioteca Miguel Ordóñez de Recursos Humanos, AEDIPE.

- Felber, C. (2010): *La economía del bien común*, 2012, Barcelona, Deusto.
- Fernández del Moral, J. (2004): *Comunicar para crear valor*, coordinado por Ignacio Bel. Navarra, EUNSA 2004.
- Fernández Fernández, J. L. (2018): *Empresa y Gestión Sostenible. Hacia una Ética del Management Que es la ética organizativa*, Madrid, Digital Reasons.
- Fombrun, C. J. (1996): *Reputation, Realizing, Value from Corporate Image*, Nueva York, Harvard Business School Press.
- Fundacom (2017): *Aprendizaje Cibecom. I Cumbre Iberoamericana de Comunicación estratégica*, Iniciativa Fundacom.
- Fukuyama, F. (1992): *El fin de la historia y el último hombre*, Barcelona. Planeta.
- García Marzá, D. (2004): *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta.
- Gorden, R. L. (1975): *Interviewing. Strategy, Techniques and Tactics*, Illinois, Dorsey Press.
- Gregory, A. y Willis, P. (2013): *Strategic Public Relation Leadership*, Abingdon, Oxon, Routledge.
- Gutiérrez, E., Rodríguez, J. (2014): *El Futuro de la Comunicación*, 2015, Madrid, LID.
- Habermas, J. (1983): *Conciencia moral y acción comunicativa*, 1985, Madrid, TROTTA.
- Han, B. C. (2012): *La sociedad de la transparencia*, 2013, Barcelona, Herder.
- Harari, Y. N. (2015): *Homo Deus: Breve historia del mañana*, 2016, Barcelona, Debate.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2008): *Esencia de Marca*, 2010, Madrid, Lid.
- Hortal, A. (2002): *Ética general de las profesiones*, Bilbao, Desclée de Brouwer.



- Jarvis, J. (2009): *Y Google ¿cómo lo haría?*, 2010, Barcelona, Gestión 2000.
- Judt, T. (2010): *Algo va mal*, 2016, Barcelona, Taurus.
- Kant, I. (1781): *Crítica de la razón pura*, Immanuel Kant, Nueva edición revisada de Pedro Ribas, 2013, Barcelona, Taurus.
- Kant, I. (1785): *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (cap. 2), 2007, San Juan, Puerto Rico, Edición de Pedro M. Rosario Barbosa.
- Kant, I. (1788): *Crítica de la razón práctica*, 2006, Salamanca, Ediciones Sígueme. 197
- Kossofsky, N., Greenberg, M. D., Brandegge, R. C. (2012): *Reputation, stock price, and you: Why the market rewards some companies and punishes others*, Nueva York, Apreses.
- Lozano, J. M. (1997): *Ética y empresa*, 1999, Madrid, Trotta.
- Martin, J. D., Cox, S. H. y MacMinn, R. D. (1987): *The Theory of Finance*, 1988, Chicago, Dryden Press.
- Melé, D. (2015), *Ética en dirección de empresas*, 2016, Madrid, Pearson.
- Moclús Guitart, R., Rodríguez Merayo, A., Torres Coronas, T. (2006): *Información sobre intangibles en la nueva economía. Un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas*, Barcelona, ACCID.
- Moreno Pérez, C. M. (2017): *Ética de la empresa*, Barcelona, Harder.
- Nin, J. M. (2017): *Por un crecimiento racional*, 2017, Barcelona, Deusto.
- Piñuel Raigada, J. L. (1977): *Teoría de la comunicación y gestión de las comunicaciones*, Madrid, Síntesis.
- Richardson, S. A., Dohrenwend; B. S. y Klein, D. (1965): *Interviewing Its Forms and Functions*. New York, Basic Books.
- Rodríguez Fernández, J. M (2003): *El gobierno de la empresa. Un enfoque alternativo*, Madrid, AKAL.

Rosanvallon, P. (2006): *La contrademocracia*, 2007, Buenos Aires, Argentina, Manantial.

Rubin, H., Rubin, I. (1995): *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. London. Sage.

Salinas, G. (2007): *Valoración de Marcas*, Barcelona, Deusto, Instituto de Análisis Intangibles.

Savater, F. (2003): *El valor de elegir*, Barcelona, Ariel.

Smith, A. (1759): *Teoría de los sentimientos morales*, 1997, México, Fondo de Cultura Económica.

Sombart, W. (1913): *El Burgués*, 1982, Madrid, Alianza Editorial.

Sorkin, A.R. (2009): *Malas noticias*, 2010, Barcelona, Editorial Planeta.

Toffler, A. (1990): *El Cambio del Poder*, Barcelona, Plaza& Janés.

Torreblanca, J. A. (2015): *Asaltar los cielos. Podemos o la política después de la crisis*, Barcelona, Debate.

Vallés, M. S. (2014): *Entrevistas cualitativas*, Madrid, CIS.

Van Riel, C. B. M. (2012): *Alinear para ganar*, Madrid, LID.

Villafañe, J. (2013): *La buena empresa*, Madrid, Pearson.

Villafañe, J. (2004): *La buena reputación*, Madrid, Pirámide.

Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potencial and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C. Broking Institute.

## Capítulos de libros

Alonso, L. E. (1994): “Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa” en Delgado y otros (eds) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Síntesis.

Fernández de la Gándara, L. (2019): “Ética y Derecho. El Compliance como paradigma”. *Sociedades cotizadas y transparencia en los mercados. Tomo II*, 2019, Pamplona, Aranzadi.

Fernández de la Gándara, L. (2012): “Desregulación, crisis sistémica y modernización del Derecho de Sociedades” en D. Pérez Millán y S. Solernou Sanz, S., ed., *Liber Amicorum profesor Gondra Romero. Desregulación, crisis sistémica y modernización del Derecho de Sociedades*, Madrid, Marcial Pons, pp. 175-198.

Gregory, A. (2014): “Tenemos la oportunidad de demostrar nuestra valía” en Dircom, *Anuario de la Comunicación Dircom 2014*, pp. 148-157.

Haig, D. (2017): “Crece la demanda de un reporting de intangibles mejorado” en *Global Intangible Finance Tracker 2017 Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo*, junio, pp. 8-11. Disponible en: [https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)

Hull, J. (2017): “Invertir en intangibles: la efectividad de la marca en la creación de valor a largo plazo” en *Global Intangible Finance Tracker 2017 Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo*, junio, pp. 16-17. Disponible en: [https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)  
[https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)

Küng, H. (2011): “La crisis económica global hace necesaria una ética global. El manifiesto por una ética económica global” en BBVA, *Valores y Ética para el Siglo XXI*, Madrid, 2012, Editorial BBVA Open Mind, pp. 35-56. También

disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>

Sánchez-Calero Guilarte, J. (2016): “Notas sobre la nueva fase del gobierno corporativo español” en *Liber Amicorum Profesor Luis Fernández de la Gándara*, Navarra, Aranzadi, pp.157-177.

Velasco, J. M. (2019a): “Siete principios para gestionar la transparencia” en *Transparencia Radical*, Madrid, Llorente y Cuenca, pp.133-145. Disponible en: <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/Transparencia-radical-ES-PDF.pdf>

## Artículos de prensa

Botín, A. (2014): “La función de los bancos”, *El País*, 22 de octubre. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2014/10/22/opinion/1413998668\\_676257.html](https://elpais.com/elpais/2014/10/22/opinion/1413998668_676257.html)

Cortina, A. (2018): “Periodismo imprescindible” *El País*, 26 de enero. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2018/01/26/opinion/1516968330\\_170402.html](https://elpais.com/elpais/2018/01/26/opinion/1516968330_170402.html)

Costas, A. (2016): “Corrupción de los sentimientos morales y populismo” *El País*, 31 de marzo. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/03/31/actualidad/1459414305\\_813549.html](https://elpais.com/economia/2016/03/31/actualidad/1459414305_813549.html)

Crespo, J. I. (2008): “Armas de destrucción masiva” *El País*, 17 de febrero. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2008/02/17/negocio/1203257664\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/02/17/negocio/1203257664_850215.html)

Ekaizer, E. (2017): “La supervisión del Banco de España alteró normas al estallar la crisis”. *El País*, 2 de febrero. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/02/01/actualidad/1485975747\\_511098.html](https://elpais.com/economia/2017/02/01/actualidad/1485975747_511098.html)

El País (2015): “El BCE dice que detecta malas prácticas bancarias a diario”. *El País*, 23 de noviembre. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2015/11/23/actualidad/1448298820\\_320916.html](https://elpais.com/economia/2015/11/23/actualidad/1448298820_320916.html)

Europa Press (2013): "Multa récord de 1.700 millones a los seis grandes bancos que manipularon el Euribor" *El Confidencial*, 4 de diciembre. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-04/multa-record-de-1-700-millones-a-los-seis-grandes-bancos-que-manipularon-el-euribor\\_62240/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-04/multa-record-de-1-700-millones-a-los-seis-grandes-bancos-que-manipularon-el-euribor_62240/)

Friedman, F. (1970): "The social Responsibility of Bussines is to Increase its Profit", *New York Times Magacine*, 13 de septiembre. Pág. 17. Disponible en: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?url=http%3A%2F%2Ftimesmachine.nytimes.com%2Ftimesmachine%2F1970%2F09%2F13%2F223535702.html%3Faction%3Dclick&region=ArchiveBoddy&module=LedeAsset&pgtype=article&contentCollection=Archives>

Gozzer Arias, S. (2015): "Los españoles aún no se fía de los bancos" *El País*, 12 de diciembre. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2015/12/12/actualidad/1449917917\\_405920.html](https://elpais.com/economia/2015/12/12/actualidad/1449917917_405920.html)

Havas Media (2011): "Solo el 20% de las marcas tienen un impacto positivo en nuestro bienestar y calidad de vida", *Meaningful Brands* - Havas Media launches Spanish results. 1 de diciembre. Nota de prensa.

Hermoso, B. (2016): "Michel Serres: la humanidad progresa adecuadamente" *El País*, 20 de diciembre. Disponible en: [https://elpais.com/cultura/2016/12/20/actualidad/1482191374\\_699382.html](https://elpais.com/cultura/2016/12/20/actualidad/1482191374_699382.html)

Innerarity, D. (2016): "Por una democracia compleja" *El País*, 16 de noviembre. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2016/11/10/opinion/1478806557\\_486421.html](https://elpais.com/elpais/2016/11/10/opinion/1478806557_486421.html)

KPMG (2017a): *El camino por recorrer. Informe global de KPMG sobre reporte de las políticas de RC de 2017*. Nota de prensa. Disponible en: <https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017/10/informe-global-kpmg-reporte-politicas-rc-2017.html>

Landaluce, E. (2018): «Isabel II nunca habría abroncado a los escoceses como el Rey a los independentistas». *El Mundo*, 21 de abril. Disponible en: <https://www.elmundo.es/opinion/2018/04/21/5ad9c94ee2704ee7638b45b6.html>

Llaneras, K. y Carretero, I. (2016): “Las paradojas del progreso: datos para el optimismo” *El País*, 29 de diciembre. Disponible en: [https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328\\_085937.html](https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.html)

Petit, Q. (2017): “António Horta-Osório, el samurái de la City vuelve a reinar” *el País Semanal*, 5 de noviembre. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2017/11/05/eps/1509836750\\_150983.html](https://elpais.com/elpais/2017/11/05/eps/1509836750_150983.html)

Pita, E. (2016): “Las preocupaciones sociales de Isidro Fainé tras ceder la presidencia de CaixaBank”. *Fuera de Serie: Expansión*, 6 de julio. Disponible en: <http://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2016/07/06/577cc415468aeb65198b457e.html>

Pozzi, S. (2014): “Multa de 3.450 millones a seis bancos por manipular tipos de cambio”. *El País*, 12 de noviembre. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2014/11/12/actualidad/1415777041\\_276049.html](https://elpais.com/economia/2014/11/12/actualidad/1415777041_276049.html)

Querol, R. (2015): “Zygmunt Bauman: “Las redes sociales son una trampa”” *El País*, 30 de diciembre. Disponible en: [http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427\\_675885.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html)

Rosal, P. (2018): “¿Cuándo chocan los códigos éticos o de conducta con la ley?” *Cinco días*, 2 de julio. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/02/legal/1530513592\\_722562.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/02/legal/1530513592_722562.html)

Ruiz Molinero, I. (2018): “La pobreza se enquistaba en España pese a la mejora de la economía” *El País*, sábado 13 de octubre. Disponible en: [https://elpais.com/sociedad/2018/10/12/actualidad/1539372072\\_269456.html](https://elpais.com/sociedad/2018/10/12/actualidad/1539372072_269456.html)

Tertsch, H. (2017): “Explicar fuera la batalla” *ABC*, 14 de octubre. Disponible en: [https://www.abc.es/opinion/abci-explicar-fuera-batalla-201710140441\\_noticia.html](https://www.abc.es/opinion/abci-explicar-fuera-batalla-201710140441_noticia.html)

## Artículos científicos

Arias Maldonado, M. (2018): "Pasiones adversativas: para una psicopolítica del enjambre digital", en *Letras libres*, 1 de junio. Disponible en: <https://www.letraslibres.com/espana-mexico/revista/pasiones-adversativas-una-psicopolitica-del-enjambre-digital>

Basdeo, D. K. y otros (2006): "The impact of Market Actions on Firm Reputation", *Strategic Management Journal*, vol. 27. pág.1206

Cañibano, L., Gisbert, A. (2006): "Los intangibles en las Normas internacionales de Información financiera" *Noticias de la Unión Europea*, Nº 259-260, pp. 5-20.

Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (1999): "Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution", *Organization Science*, 10(5), 569-582. Disponible en: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.569>

Doane, D. (2005): "The Myth of CSR", *Stanford Social Innovation Review*, Stanford University Graduate School of Business. Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_myth\\_of\\_csr](https://ssir.org/articles/entry/the_myth_of_csr)

Fernández de la Gándara, L. (2010). "La geometría variable del derecho de Sociedades", *Revista Teoría y Derecho*, 7, pp. 151-181.

Goldberg, M., Hartwick, J. (1990): "The effect of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claims of Advertising Effectiveness", *Journal of Consumer Research*, vol 17(2) pp.174-175.

Gondra, J.M. (2018): "100 años de debate sobre el Gobierno Corporativo", *Revista de Derecho de Sociedades*, 52, pp. 29-60.

Gondra, J.M. (2010): "La teoría contractual de la sociedad anónima. Una aproximación a sus fundamentos teórico-económicos" *Revista de Derecho Mercantil*, Nº278, pp. 1171-1233.

Gracia Guillén, D. (1990): *Primum non nocere: El principio de no-maleficencia como fundamento de la ética médica. Discurso para la recepción pública en la*

Real Academia Nacional de Medicina de Diego Gracia Guillén; y contestación de Pedro Laín Entralgo. Disponible en:

<http://bibliotecavirtual.ranm.es/ranm/es/consulta/registro.cmd?id=617>

Grant, G. B. (2017). Exploring the Possibility of Peak Individualism, Humanity's Existential Crisis, and an Emerging Age of Purpose. *Frontiers in psychology*, 8, 1478. También disponible en:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01478/full>

Hansmann, H. & Kraakman, R. (2001): "The end of History for Corporate Law. *Georgetown Law Journal*, 89, pp. 439-468-488.

Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo J. E. (2009): "Examining Corporate Reputation Judgments with Generalizability Theory" en *Journal of Applied Psychology*, vol.94 (3) pp. 782-789.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014): "Organizations with purpose". *Academy of Management Journal*, 57(5), pp. 1227-1234. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>

Matilla, K. (2010): "Issues Management. Más allá de la Gestión de los Conflictos Potenciales" *aDResearch ESIC*, segundo trimestre, julio-diciembre. Disponible en: <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Matilla-2010.pdf>

Moreno, A. (2016): "Excelencia en la gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de Comunicación en España", *Revista científica de la Comunicación*, pp. 1-15.

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*, Madrid, EUPRERA/Dircom. Disponible en:

<http://latincommunicationmonitor.com/site/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>



Paz-Ares, C. (2004): "El Gobierno Corporativo como estrategia de creación de valor", *Revista de Derecho Mercantil*, 251, pp. 7-60.

Robles, C. S. (2012): "*Community managers*, la dirección de RR. PP." en la *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), pp.193-216.

Velasco, J. M. (2018c): *Las once capacidades que debe tener o desarrollar un profesional de la comunicación*. Sala de comunicación de Llorente y Cuenca. 25 de abril. Disponible en: <https://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/articulos/las-once-capacidades-que-debe-tener-o-desarrollar-un-profesional-de-la-comunicacion>

Walker, K. A. (2010): "Systematic Review of the de Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory" en *Corporate Reputation Review*. Vol. 12 (4), pp. 357-387.

Whetten, D. A., Mackey, A. (2002): "A social actor conception of organization identity and its implications for the study of Organization Reputation" en *Bussines & Socity*.vol 41, pp 394-414.

## Estudios

21 gramos (2018): Marcas con Valores®: "El poder del Consumidor-Ciudadano". Marcas con Valores. Proyecto impulsado por 21 gramos. Disponible en: <http://marcasconvalores.com/2o-estudio/>

Arthur W. Page Society (2016): The new CCO: Transforming Enterprises in a Changing Worl, Nueva York, Disponible en: [https://docs.google.com/gview?url=https://page.org/attachments/da10081169c1ed68133e33d5684e0090da75d9cb/store/28f3cce472546ff3b3c079dfaa63e1a5347aa85def06f312539d8c1ebc8f/The\\_New\\_CCO\\_-\\_Full\\_Report.pdf](https://docs.google.com/gview?url=https://page.org/attachments/da10081169c1ed68133e33d5684e0090da75d9cb/store/28f3cce472546ff3b3c079dfaa63e1a5347aa85def06f312539d8c1ebc8f/The_New_CCO_-_Full_Report.pdf)

Arthur W. Page Society (2012): *Building belief: a new model for activating corporate character and authentic advocacy*. Arthur W. Page Society.

Disponible en: [https://www.awpageup.com/wp-content/uploads/2018/06/AWPS\\_BuildingBrief\\_Full\\_Report.pdf](https://www.awpageup.com/wp-content/uploads/2018/06/AWPS_BuildingBrief_Full_Report.pdf)

Banco de España (2017): *Encuesta Financiera de las Familias (EFF) 2014: métodos, resultados y cambios desde 2011*, 24 de enero. Disponible en: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T1/fich/beaa1701-art2.pdf>

BBVA (2016): *La ética en el sistema financiero*, BBVA, abril. Disponible en: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/04/LA-ETICA-EN-EL-SISTEMA-FINANCIERO.pdf>

Best Relations (2018): *Tendencias en Marketing y Comunicación Digital para 2019. La Generación que transforma la tecnología*. Best. Disponible en: <http://tendencias2019.agencia.best/wp-content/uploads/2018/10/Tendencias-2019-marketing-comunicacion-digital-BEST.pdf>

Best Relations, Simbyosi y TWO Much Research (2016): El I estudio sobre el ocio con amigos. Disponible en: <http://elociodelosespanoles.com/wp-content/uploads/2016/08/I-ESTUDIO-SOBRE-EL-OCIO-CON-AMIGOS.pdf>

Blanco, A. (2017) “Comunicar en tiempos de Big Data” en *El impacto de los datos en la era de la pos verdad*, Wellcomm, pp. 6-7. Disponible en: [http://perspectivas2017.well-comm.es/wp-content/uploads/2017/02/Perspectivas\\_2017.pdf](http://perspectivas2017.well-comm.es/wp-content/uploads/2017/02/Perspectivas_2017.pdf)

Brand Finance Institute (2017): *Global Intangible Finance Tracker 2017 Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo*, Editado por Corporate Excellence. Disponible en: [https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)

Comscore (2017): *Smartphone Usage Has Doubled in the Past Three Years*, 27 de enero, Disponible en: [https://www.comscore.com/fre/actualites\\_et\\_evenements/Blog/Smartphone-Usage-Has-Doubled-in-the-Past-Three-Years](https://www.comscore.com/fre/actualites_et_evenements/Blog/Smartphone-Usage-Has-Doubled-in-the-Past-Three-Years)

Corporate Excellence (2015): *La comunicación interna se transforma e impulsa estrategias más colaborativas*. Documento interno Corporate Excellence 16/2015.

Corporate Excellence y Universidad Complutense de Madrid (2018): *Resumen ejecutivo. Organización de las direcciones de comunicación y gestión de intangibles*. Documento interno.

Deloitte (2009): *Combinaciones de negocios y cambios en las participaciones* Guía de la NIIF 3 y la NIC 27 revisadas. Disponible en: <https://www.iasplus.com/en/binary/espanol/0907guianiif3ynic27.pdf>

Dircom (2016): *Credibilidad, confianza y solvencia, la base de una relación excelente entre dircoms y periodistas*. Dircom, Madrid, 18 de octubre. Disponible en: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7998-credibilidad-confianza-y-solvencia-la-base-de-una-relacion-excelente-entre-dircoms-y-periodistas>

Edelman (2019): 2019 Edelman Trust Barometer. 20 de enero. Disponible en: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf)

Edelman (2016): 2016 Edelman Trust Barometer. 16 de enero. Disponible en: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/>

Edelman (2015): *2015 Barómetro de confianza Edelman. Resultados en España*. Disponible en: <http://www.edelman.es/edelman-trust-barometer-2015/>

Galeano, S. (2019): El número de usuarios de Internet en el mundo crece un 9,1% y alcanza los 4.388 millones (2019) en *Marketing 4 e-commerce*, 31 de enero. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/>

García Abad, Gonzalo (2016): *Qué son los activos intangibles y cómo pueden ayudar tu empresa*. SAGE, 16 de agosto. Disponible en: <https://www.sage.com/es-es/blog/activos-intangibles-ayudar-empresa/>

GLOBESCAN y Corporate Excellence (2017): *Gestión de la Confianza: riesgos y oportunidades*. Disponible en: <https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Gestio%CC%81n-de-la-confianza-Riesgos-y-Oportunidad-GlobeScan-Corporate-Excellence-2016.pdf>

Hemerling, J., Blanca, B., Swan, J., Castellana Kreisman, C., y Reed, J. B. (2017): *Propósito con el poder para transformar su organización*, BCG Henderson Institute, 15 de mayo. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>

Herbinet, D. (2017: “La contabilidad del activo invisible” en *Global Intangible Finance Tracker 2017 Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo*, junio, pp. 14-15. Disponible en: [https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)

Llorente y Cuenca (2016a): *Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa*, Madrid, agosto. Llorente y Cuenca. Disponible en: [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/08/160830\\_DI\\_com\\_corp\\_ESP.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/08/160830_DI_com_corp_ESP.pdf)

Llorente y Cuenca (2016b): *Especial Tendencias Cosumer Engagement para 2017*, Madrid, diciembre. Llorente y Cuenca. Disponible en: [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161219\\_DI\\_Inf\\_Tendencias\\_Consumer\\_ESP.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161219_DI_Inf_Tendencias_Consumer_ESP.pdf)

NEEF (2017): *Winning in the Marketplace and the Workplace*, National Environmental Education Foundation. Disponible en: <https://www.neefusa.org/resource/winning-marketplace-and-workplace>

OIT (2017): Informe mundial sobre la protección social, 29 de noviembre. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_605075.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_605075.pdf)

Oxfam (2017): “Una economía para el 99% “. Disponible en:  
<https://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/Informe-Una-economia-para-99-oxfam-intermon.pdf>

Oxfam (2014) “Gobernar para las elites. Secuestro democrático y Desigualdad económica” 24 de enero. Disponible en:  
<https://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/bp-working-for-few-political-capture-economic-inequality-200114-es.pdf>

Page, A. W.: “Tell the truth. Let the public know what's happening with honest and good intention; provide an ethically accurate picture of the enterprise's character, values, ideals and actions”. The Page Principles. Disponible en:  
<https://page.org/site/the-page-principles>

Tweedi, D. (2017): “Contabilidad de Marca” en *Global Intangible Finance Tracker 2017 Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo*, junio, pp. 12-13. Disponible en:  
[https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_report\\_2017\\_ce\\_version\\_high\\_res\\_version.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_ce_version_high_res_version.pdf)

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017): *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

## **Trabajos académicos**

Argandoña, A. (2010): “La dimensión ética de la crisis financiera”. Documento de investigación DI-872 IESE Business School. Cátedra “la Caixa” de responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Julio 2010.

Baraibar, E. (2013). *Contextualización de la transparencia en la integración de los elementos de la comunicación empresarial y aplicaciones empíricas de la transparencia social*. Memoria de tesis doctoral. Universidad de Cantabria. Santander.

Goicoechea Badiola, J. M. (2015): *Social media marketing como herramienta del mix de comunicación*, Trabajo Fin de Grado, Universidad del País Vasco UPV-EHU, Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales, Bilbao.

Llácer Centeno, P. (2016): *La situación de la ética en las empresas del IBEX 35: un análisis de la misión, visión, valores corporativos y códigos éticos*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Filosofía. Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II, Madrid. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/35950/>

Moreno Salán, I. (2016): *Códigos éticos en la empresa cotizada española: un análisis multivariante*, Trabajo fin de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Valladolid, Valladolid. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/21586/1/TFG-E-242.pdf>

Salas Nestares, R. (2016): *La comunicación interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI*. Tesis Doctoral de Ramón de Salas Nestares, Universidad CEU Cardenal Herrera, Facultad de Humanidades y de Ciencia de la Comunicación, Valencia. Disponible en: [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8533/1/La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20empresarial%20en%20el%20desarrollo%20estrat%C3%A9gico%20de%20las%20empresas%20multinacionales%20espa%C3%B1olas%20en%20el%20siglo%20XXI\\_Tesis\\_Ram%C3%B3n%20de%20Salas%20Nestares.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8533/1/La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20empresarial%20en%20el%20desarrollo%20estrat%C3%A9gico%20de%20las%20empresas%20multinacionales%20espa%C3%B1olas%20en%20el%20siglo%20XXI_Tesis_Ram%C3%B3n%20de%20Salas%20Nestares.pdf)

San Segundo, J. M. (2017): *La reputación corporativa: estructura de conocimiento y situación de la empresa española*, Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección Organización), Economía Aplicada II y Fundamentos del Análisis Económico.

## Blogs

Velasco, J. M. (2019): *Las cuatro disrupciones que debe abordar la comunicación*. Fabulas de la Comunicación, 19 de abril. Disponible en: <http://www.fabulasdecomunicacion.es/2019/04/17/las-cuatro-disrupciones-que-debe-abordar-la-comunicacion/>

Velasco, J. M. (2018a): *Contra las fake news: más transparencia, criterio y periodismo de calidad*. Fabulas de la Comunicación, 26 de mayo. Disponible en: <http://www.fabulasdecomunicacion.es/2018/05/26/contra-las-fake-news-mas-transparencia-criterio-y-periodismo-de-calidad/>

Velasco, J. M. (2018b): *Los cuatro mensajes del Global Communications Report*. Fábulas de Comunicación. 13 de mayo. Disponible en: <http://www.fabulasdecomunicacion.es/2018/05/13/los-cuatro-mensajes-del-global-communication-report/>

## Otros

Barraza, H. J. (2019): “¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?”, *Entrepreneur*, 26 de enero. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/294059>

BOE (2018): *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

BOE (2013): *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>

Club de Excelencia en Sostenibilidad, (2016): *El Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España 2016*. Disponible en:

<http://club sostenibilidad.org/admin/resources/publicaciones/Estudio-Multisectorial-sobre-el-estado-de-la-Responsabilidad-Corporativa-de-la-Gran-Empresa-en-Espana-2015.pdf>

CNMV (2015): *Código de buen gobierno de la sociedades cotizadas*. 24 de febrero. Disponible en:

[https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)

Comisión Europea (2018): *Final report of the High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation*. 12 de marzo. Disponible en:

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/final-report-high-level-expert-group-fake-news-and-online-disinformation>

Comisión Europea (2013): *Euro Barometer EU 2013: How Companies Influence our Society*". Disponible en:

[http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_363\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_363_en.pdf)

Francisco I. Vaticano II. 24 de mayo de 2015. Carta *Encíclica Laudato si'* del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común. Disponible en:

[http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)





## **ANEXOS**



## **ANEXO I: SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA CAPITALISTA. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

### **¿Es sostenible el sistema capitalista tal como ahora está configurado?**

#### **Joaquín Almunia, exvicepresidente de la UE, comisario europeo**

*“El sistema capitalista es sostenible si se sigue reformando. El capitalismo actual ya no es, en muchos aspectos, comparable con el capitalismo original. Desde el inicio de la industrialización -allá por el siglo XIX-, ha cambiado muchísimo. Para bien en muchos aspectos, aunque yo creo que en el último cuarto del siglo XX y en estas dos primeras décadas del siglo XXI, es un sistema peor que el que conocimos en los llamados años 30 gloriosos en Europa. Pero tiene capacidad de supervivencia, porque tiene más vidas que siete gatos juntos, y pienso que seguirá cambiando.*

*”Pero ahora, aparte de sus fallos, no tiene alternativa y eso supone un desincentivo a su reforma. En este momento está pasando por una mala época, generando mucha desconfianza y polarizando a las sociedades desde muchos puntos de vista... Pero vamos, yo creo que se reformará y, como soy optimista, estoy convencido de que mejorará en el futuro”.*

#### **José Antonio Zarzalejos, ex director de El Correo y ABC**

*“Sí, pero con una serie de matices. ¿Por qué digo que sí es sostenible y por qué digo que sí tiene futuro? Porque todos los modelos alternativos que tenía el modelo llamado capitalista han fracasado. Los sistemas, digamos comunistas, han fracasado. Los sistemas dictatoriales o populistas, que vienen de un concepto democrático social diferente que el comunismo, aunque tienen más contacto con los teóricos de las democracias directas y con los caudillos y, un poco los smithianos del siglo pasado, aquellos que inspiraron a Carl Smith, que inspiró algunas prácticas del régimen nazi y que tumbó el parlamentarismo representativo y que hoy se encarna en unos regímenes, como por ejemplo Venezuela o Nicaragua, también han fracasado. No solamente los comunistas,*

*sino también los populistas han fracasado. De tal manera que las sociedades capitalistas son las que siguen resistiendo.*

*"Ahora, ¿van a resistir indefinidamente sin modificaciones muy profundas? Pues aquí hay un gran filósofo ya fallecido, que aportó un concepto muy interesante que era la liquidez de los tiempos. Y cuando ya tienes una teoría sobre cómo los tiempos son líquidos -es decir, ya no existen referencias permanentes, sino que las referencias son cambiantes-, pues, lógicamente, hacer una afirmación terminante en el sentido de que el régimen capitalista es sostenible, no. Es sostenible si es dinámico. Si tiene resiliencia. Si tiene capacidad de adaptación. Absolutamente en todos los terrenos. No hay ningún aspecto en el que no sea susceptible de evolucionar. El modelo capitalista tiene dos grandes razones, fortalezas o ideales:*

- 1. "La libertad en el mercado vinculada a un largo elenco de libertades individuales y colectivas, que se traduce en democracias liberales*
- 2. "Que el estado es prestatario de servicios fundamentales a cambio de una carga impositiva y de una corrección de los excesos del mercado*

*"Son los dos elementos fundamentales en los que asienta una sociedad capitalista. Es decir, el liberalismo del mercado corregido en sus excesos por el estado y un estado que presta unos servicios básicos. Y esos servicios básicos, ya hay un consenso de que tienen que ser los de educación, los de sanidad y los llamados de prestaciones sociales y, fundamentalmente, los subsidios de desempleo, las pensiones de jubilación, las pensiones por otros conceptos contributivos y los subsidios no contributivos. Ahí es donde está implantada la gran polémica de la herramienta universal. Que ya hay incluso algunos regímenes que son abiertamente democráticos y capitalistas, como Italia que, en su presupuesto, ya está previendo la existencia de una renta universal. Es más, algunas democracias dignas de crédito, como es Finlandia ya han hecho experimentos presupuestarios con rentas universales. Con desigual éxito. Y en Suiza se llegó a votar, porque es un régimen confederal, pero los cantones tienen un sistema de democracia directa y someten muchas decisiones a la opinión. Se llegó a votar si los cantones tenían que proporcionar o no una renta universal a todos los ciudadanos. Y salió que no. Por ese*

concepto un poco calvinista que además en Suiza está particularmente agregado.

*"Por tanto, si hay capacidad de adaptación, yo creo que la democracia liberal seguirá adelante. Hay una experiencia, sin embargo, que nos inquieta, respecto de las democracias actuales y capitalistas. La emergencia de fuerzas iliberales, que en este momento están representadas en Estados Unidos por Trump y en Europa por líderes como podrían ser Orband, Salvini o Le Pen. Es decir, son democracias representativas. Son democracias que prestan también todos esos servicios a los ciudadanos, pero son democracias que están en fase de regresividad, de repliegue. Que son producto del miedo a la globalización. Y Trump u Orband o Salvini, este tipo de fenómenos solo se entienden por un efecto rebote negativo relativo a la globalización. Y dentro de la globalización, a una de las consecuencias indeseables para algunos países que son los movimientos de migración. Los movimientos de migración que en la versión de muchos dirigentes de democracias liberales consideran que alteran profundamente los estilos de vida y que, por lo tanto, hay que ponerle límites. Esa es la base del trumpismo, del salvinismo, del lepenismo y, probablemente, de otros fenómenos muy similares que están ocurriendo en otros lugares como Polonia, Rumanía... y la admiración por el caudillismo de un líder fuerte, como es Vladimir Putin, Orband o el propio Trump.*

*"Es decir, estas, que serían democracias liberales, están reaccionando, desde mi punto de vista, de una manera patológica en el sentido de que, no hacen progresar a la sociedad, sino que la hacen replegar. Y aquí llega un punto que es fundamental y que está subrayado por todos, que es el factor nacionalista. Estamos regresando a reclamar la soberanía que hemos cedido. Esto tiene una consecuencia que es muy interesante y que afecta directamente al libre comercio. Todos estos iliberales, estos caudillistas, tienen una obsesión. Primero, el país y los ciudadanos por delante de cualquier otro valor y, en segundo lugar, una aversión abierta hacia el libre comercio. Porque el libre comercio tiene muchas ventajas, pero grandes inconvenientes que es la deslocalización de la actividad económica de sus propios países, para emigrar a otras sociedades con costes más reducidos. Migración, por una parte y, libre comercio, por otra, explican muy bien el fenómeno de Trump.*

*"Y déjame que te haga una última reflexión sobre este asunto. La llamada izquierda progresista, con las llamadas políticas de identidad, está provocando reacciones de autoridades. Hay un ensayo, que creo que va a ser canónico, "El regreso liberal", de Mark Lilla, de la editorial Debate, que es una obra breve, de 150 páginas, en la que explica, él, que es un liberal progresista y, por lo tanto, en Estados Unidos podría ser asimilado a un social demócrata, a una persona de izquierdas, porque las políticas de identidad que la izquierda ha ido propugnando, ha llevado a la gente a reaccionar en términos trumpistas, autoritarios. ¿Qué son las políticas de identidad? Pues lo explica muy bien. Anteponer a un discurso ciudadano general los discursos parciales. Es decir, la identidad de los gays, de las lesbianas, de los afroamericanos, de los inmigrantes...esas políticas de identidad. De tal manera que no hay un discurso de ciudadanía. Primero somos ciudadanos y después cada cual que sea lo que quiera. Que sea afroamericano, gay, lesbiana, ecologista o feminista. Eso me recordaba mucho la denuncia que hacía Mark Lilla cuando nuestro presidente del gobierno, Pedro Sánchez, decía "este es un gobierno pacifista, ecologista, feminista". ¿Y por qué no dice usted que el suyo es un gobierno para todos los ciudadanos, sea cual sea su opción sexual, su visión de cómo se debe defender el medio ambiente, de cuál es el papel de la mujer en la sociedad? Esa es una consecuencia de la libertad de pensamiento y opinión de los ciudadanos, pero diríjase primero a los ciudadanos. No haga usted una suma heterogénea de nichos sociales que van fracturando la sociedad, la van quebrando en pedacitos".*

**Borja Puig de la Bellacasa, ex presidente de Dircom**

*"El sistema tiene que ser sostenible, pero creo que hay que ser mucho más riguroso en los cambios que tienen que desarrollarse a todos los niveles. No solamente en el ámbito empresarial, sino en el ámbito político, en el social, en todos. También en los esquemas de valores. Es curioso que después de una crisis tan brutal como la ha habido, que llevamos ya diez-doce años de depresión tremenda, estén surgiendo gobiernos de ultraderecha, nacionalistas, de derecha por todos lados. Ahora, recientemente, con Brasil. Un sujeto que no*

*ofrece nada a nadie, nada más que auténticas barbaridades. Esto, hace diez años, era impensable, que alguien, después del avance que se había producido en Latinoamérica, pudiera surgir con unas propuestas políticas, que ni siquiera son propuestas políticas, son auténticas salvajadas. Y, sin embargo, ahí está, ha barrido prácticamente al segundo. Ahí también está Trump, en el norte.*

*”Asimismo, en Europa estamos viendo una situación tremenda. En Italia, en Alemania, que se descuajeringa la coalición, una coalición que ha gobernado desde la Segunda Guerra Mundial, no solamente Alemania, sino también Europa en gran parte. Desde luego, hay una pérdida de confianza total”.*

**Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense**

*“El sistema capitalista, tal y como lo conocemos en este momento, es un sistema bastante excluyente.*

*”El capitalismo, en el cambio de siglo, iba por un buen camino. Es lo que yo en algún libro que tengo escrito he llamado “El cambio de la racionalidad empresarial”. La vieja racionalidad empresarial era la maximización del beneficio y el retorno para el accionista o para el propietario. Y justo en torno al año 2000, no lo digo por milenarismo ni nada por el estilo, junto a esa maximización del beneficio, que es imprescindible, aparecen dos nuevas ideas, que son la ética y la sostenibilidad.*

*”¿Qué ocurre? Que llega la crisis del 2008 y, en ese momento, se produce un pendulazo en muchos países y zonas, fundamentalmente, durante los años de la crisis en Europa. El caso griego no es el único, pero sí el más sintomático, y ahí se gripa ese motor que iba lentamente, pero con paso seguro, hacia un capitalismo que yo creía incluyente. Y lo que tenemos es un capitalismo que ha aumentado las desigualdades de una manera atroz. Esto lo ha reconocido hasta el propio FMI y los grandes organismos multilaterales, tanto el Banco Central Europeo, como el Banco Mundial, etc., y esa desigualdad trae consigo,*



*efectivamente, empleos precarios, etc... En este momento, el capitalismo no es tan sostenible como debiera ser, pero es que, no es tan sostenible como lo era antes de la crisis de 2008. Y ¿qué ocurrirá en el futuro? Pues hay muchas incertidumbres y yo personalmente, creo que las buenas empresas, las empresas con reputación –yo tengo un libro que se llama “La buenas empresa”-, serán aquellas que empiecen a demostrar con hechos y no solamente con opiniones, ideas y discursos que, efectivamente, hay que volver a un capitalismo inclusivo.”*

**Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence**

*“Creo que la sostenibilidad del sistema corre peligro. Quiero decir que el sistema capitalista, pensado como se ha pensado hasta los años 90, es un capitalismo salvaje o cortoplacista, y que de hecho es lo que se enseña todavía hoy en muchas de las grandes escuelas de negocio norteamericanas. Recuerdo muy bien un documental que se llama “Inside Jobs”, donde le preguntan al decano de la Universidad de Harvard “hemos mirado todos los currículos de todos los que han estado implicados en la caída de Lehman Brothers y de los demás bancos de inversión y nos hemos dado cuenta de que todos han pasado por Harvard, ¿qué demonios les enseñáis en Harvard?”... Y es que, así se define el éxito, los programas de formación de los directores generales que salen de las escuelas de negocio salen precisamente con el mismo esquema: “Yo estoy aquí para crear valor a corto plazo y para generar el máximo retorno para el accionista”.*

**Alejandro Navas, profesor de Sociología, Facultad de Comunicación  
UNAV**

*“Seguramente el sistema capitalista actual no será sostenible. Pero, tanto el capitalismo como la democracia son, seguramente, los sistemas más eficientes en su ámbito, pero tienen fallos. Y uno de ellos es que miran al corto plazo. En el caso del capitalismo, el trimestre, hasta que des cuenta de tus resultados, si*

*estás en bolsa, y en democracia, los cuatro años de elecciones. Eso es mortal para una sociedad y para una empresa a la larga”.*

**Jaume Giró, director de la Fundación la Caixa**

*“A veces tengo dudas de ello. En mi caso, que desde muy jovencito he creído, he preconizado y he defendido la economía de libre mercado y el liberalismo económico -bien entendido como la mejor forma posible de organizarnos, en el sentido de dar oportunidades a los emprendedores, crear riqueza y que con los impuestos de todo el mundo, empresas y particulares, podamos contribuir al sostenimiento del estado de bienestar, de la sanidad, de la educación pública, de las pensiones, de los subsidios de desempleo y que una cosa puede compensar a la otra en el sentido de generar recursos para que nadie se quede atrás-, sigo pensando que, como mínimo, es el menos malo de los sistemas. De hecho, cuando se han intentado implementar otros modelos, la historia nos ha demostrado cómo han terminado. Pero también es verdad que la falta de controles, la falta de comportamientos éticos en el sistema de libre mercado y en el sistema capitalista -como lo hemos entendido hasta ahora- daña mucho al propio sistema. Lo daña en su misma raíz, porque está dando pábulo a los que critican, frente al hecho de que favorece el libre emprendimiento y la libre competencia. Insisto, contribuyendo, con un buen sistema fiscal y redistributivo, a que todo el mundo tenga unos mínimos garantizados. Pero cuando los comportamientos públicos no son éticos y se dan abusos de posición dominante, hay prácticas bien de clientelismo bien de corrupción, y todo esto se va haciendo público, es verdad que desmotiva a los ciudadanos que cada mañana se levantan a las 6.00 para ir a trabajar, que cogen su autobús, que cogen su metro, que dejan a los niños en su escuela y que están todo el día trabajando para poder pagar sus gastos, llenar la nevera, pagar la hipoteca... Esto desincentiva mucho y es el germen de estos populismos que luego nos quejamos de que existan. Considero que supone un riesgo enorme para el sistema y que verdaderamente debería ser perseguido, denunciado. Que en la sociedad se percibiera que no es gratis romper las reglas del juego o abusar de las reglas del juego, en un juego en el que lo económico y lo social son pilares*

*del estado de bienestar. Si ya es desagradable en la práctica deportiva no jugar limpio, en la civilización –donde, desde hace siglos, las personas nos hemos fijado unas reglas para poder entendernos, poder garantizar una convivencia y un progreso- no respetar las reglas del juego debería estar más penalizado que hasta ahora”.*

## **ANEXO II: Ejemplos de la nueva normativa europea. “Combinaciones de negocios y cambios en las participaciones Guía de la NIIF 3 y la NIC 27 revisadas” (Deloitte)**

*Ejemplo 8.4.2.1A:*

*”Listas de clientes*

*”[NIIF 3 (2008). B33]*

*”Las listas de clientes y suscriptores se ceden con frecuencia bajo licencia y, por tanto, cumplen el criterio de separabilidad. Incluso aunque una adquirida considere que sus listas de clientes tienen características que las diferencian de otras listas de clientes, el hecho de que las mismas se cedan con frecuencia bajo licencia significa generalmente que la lista adquirida cumple el criterio de separabilidad. No obstante, una lista de clientes adquirida en una combinación de negocios no cumplirá el criterio de separabilidad si los términos de confidencialidad u otros acuerdos prohíben a la entidad la venta, arrendamiento o cualquier intercambio de información sobre sus clientes*

*”Un activo intangible que no es separable individualmente de la adquirida o de la entidad combinada, cumple el criterio de separabilidad si es separable en combinación junto con un contrato relacionado o con un activo o pasivo identificable [NIIF 3 (2008). B34]. [...]*

*”Ejemplo 8.4.2.1C*

*”Marcas comerciales*

*”[NIIF 3 (2008). B34 (b)]*

*”La adquirida posee una marca registrada y conocimientos técnicos documentados, pero no patentados que utiliza para fabricar el producto. Para transferir la propiedad de una marca comercial, el titular también está obligado a transferir todo aquello que sea necesario para que el nuevo propietario pueda fabricar un producto o prestar un servicio imposible de distinguir de los del anterior propietario. Puesto que los*

conocimientos técnicos no patentados deben separarse de la adquirida o de la entidad combinada para ser vendidos en caso de enajenación de la correspondiente marca comercial, se cumple el criterio de separabilidad.

#### **"8.4.2.2. Criterio contractual legal**

"Un intangible que surge de derechos contractuales o legales es identificable con independencia de si dichos derechos son transferibles o separables de la adquirida o de otros derechos y obligaciones.

"La NIIF 3 2004 incluye la fiabilidad de la valoración como condición de reconocimiento por los activos intangibles. La NIIF 23 2008 presupone que si un activo intangible cumple cualquiera de los criterios mencionados anteriormente, existirá informe para medir su valor razonable de manera fiable.

##### **"Ejemplo 8.4.2.2A**

*"Fábrica en régimen de arrendamiento operativo [NIIF 3 (2008). B32(a)]*

*"La adquirida alquila una fábrica en virtud de un arrendamiento operativo cuyos términos son ventajosos en comparación con las condiciones del mercado. Los términos del contrato de arrendamiento prohíben explícitamente el traspaso del arrendamiento (ya sea mediante venta o subarrendamiento). El importe por el que los términos del arrendamiento son favorables en comparación con los aplicados a transacciones corrientes del mercado con elementos idénticos y similares se considera un activo intangible que cumple el criterio contractual legal para ser reconocido separadamente del fondo de comercio incluso aunque el adquirente no pueda vender ni transferir de ningún otro modo el contrato de arrendamiento.*

##### **"Ejemplo 8.4.2.2C**

*"Patente tecnológica [NIIF 3 (2008).B32(c)]*

*"La adquirida posee una patente tecnológica. Ha cedido la licencia de dicha patente a terceros para su uso exclusivo fuera del mercado nacional, y a cambio percibe un determinado porcentaje de los ingresos futuros que se generen en el extranjero. Tanto la patente tecnológica como el correspondiente contrato de licencia cumplen el criterio contractual-legal para ser reconocidos independientemente del fondo de comercio, incluso aunque la venta o el intercambio por separado de la patente y el correspondiente contrato de licencia no resulten prácticos. El reconocimiento y valoración de activos intangibles ha sido siempre una de las áreas de la NIIF 3 difícil de aplicar en la práctica. Las prácticas de valoración han progresado con el paso del tiempo, y su interpretación e implantación siguen siendo diversas.*

#### **"8.4.2.3. Ejemplos de activos intangibles identificables**

"Los siguientes ejemplos de activos intangibles identificables están tomados de los Ejemplos Ilustrativos que acompañan a la NIIF 3 (2008), y no pretenden ser exhaustivos. Se incluyen ejemplos clasificados en cinco áreas: activos intangibles relacionados con el *marketing*, con los clientes, con lo artístico, basados en contratos y basados en la tecnología. En el texto se indica si los ejemplos son contractuales o no contractuales. Los activos intangibles en los que se ha identificado un origen contractual son los que surgen de derechos contractuales o legales. Los que se han designado como carentes de base contractual no surgen de derechos contractuales o legales, pero son separables. Los activos intangibles en los que se ha identificado un origen contractual también pueden ser separables, pero la separabilidad no es una condición necesaria para que un activo cumpla el criterio contractual-legal [NIIF 3 (2008). EI17].

##### **"Ejemplo 8.4.2.3A**

*"Activos intangibles relacionados con el marketing.*

*"[NIIF 3 (2008) EI18-EI22]*

*"Los activos intangibles relacionados con el marketing se usan fundamentalmente para la comercialización o la promoción de productos o servicios. Algunos ejemplos*

*de activos intangibles relacionados con el marketing:*

*"Marcas comerciales nombres comerciales marca de servicio, marcas colectivas y certificado de garantía*

*"- Diseño comercial de productos*

*"- Cabeceras de periódicos*

*"- Nombre de dominio en Internet*

*"- Acuerdo de no competencia*

**"Marcas comerciales, nombres comerciales, marcas de servicio, marcas colectivas y certificados de garantía.**

"Las marcas comerciales son palabras, nombres, símbolos u otros elementos utilizados comercialmente para indicar la fuente de un producto y distinguirlo de los productos de otras empresas. La marca de servicio identifica y distingue la fuente de un servicio más que un producto. Las marcas colectivas identifican los bienes o servicios de los miembros de un grupo. Los certificados de garantía certifican el origen geográfico u otras características de un bien o servicio.

"Las marcas comerciales, nombres comerciales, marcas de servicio, marcas colectivas y certificados de garantía pueden protegerse legalmente mediante su inscripción ante organismos públicos, un uso continuado en actividades comerciales o por otros medios. Si está protegida legalmente mediante inscripción u otros medios, la marca comercial u otra marca adquirida en una combinación de negocios será un activo intangible que cumple el criterio contractual-legal. De lo contrario, una marca comercial u otra marca adquirida en una combinación de negocios puede reconocerse independientemente del fondo de comercio si se cumple el criterio de separabilidad, lo que sucede frecuentemente.

"Los términos marca y nombre (*Brand* y *Brand name*), que a menudo se consideran sinónimos de marcas comerciales y otras marcas, son términos habituales de *marketing* que suelen referirse a un grupo de activos complementarios, como una marca comercial y su nombre comercial, fórmulas, recetas y conocimientos tecnológicos asociados. La NIIF 3 no impide a las entidades que reconozcan, como

un activo único independiente separado del fondo de comercio, un grupo de activos intangibles complementarios que habitualmente se identifican con una misma marca si los activos que componen dicho grupo tienen vidas útiles de similar duración. [...]

*"Ejemplo 8.4.2.3B*

*"Activos intangibles relacionados con los clientes*

*"NIIF (2008) EI-EI31*

*Ejemplos de activos intangibles relacionados con clientes:*

*"Lista de clientes*

*"Cartera de pedidos o de producción*

*"Contratos de clientes*

*"Relaciones con clientes no contractuales [...]*

*"Ejemplos 8.4.2.3C*

*"Activos intangibles relacionados con el arte*

*"NIIC (2008) EI32-EI33*

*"Obra de teatro, ópera, ballet.*

*"Libros, revistas periódicos y otras obras literarias.*

*"Obras musicales como composiciones, letras de canciones y melodías publicitarias.*

*"Imágenes y fotografías.*

*"Vídeo y material audiovisual, incluido películas o filmes, videos musicales y programas de televisión [...]*



*"Ejemplos 8.4.2.3D*

*"Activos intangibles basados en contratos*

*"[NIIF 3 (2008). EI34-EI38]*

*[...]*

*"Concesión de licencias cánones y acuerdos de moratoria*

*"Contratos publicitarios de, de construcción de aquí, de gestión de servicios de suministro*

*"Contrato de arrendamiento*

*"Permiso de obra*

*"Acuerdo de franquicia*

*"Derechos audiovisuales de exportación y emisión*

*"Contratos de gestión de cobro, como por ejemplo contrato de gestión de cobro de hipotecas*

*"Contratos laborales*

*"Derechos de uso: derechos de perforación, derechos de regadío, derechos de vuelo, derechos de exportación forestal y derecho de paso [...]*

*"Ejemplos 8.4.2.3E*

*"Activos intangibles basados en la tecnología*

*"NIIF 3 (2008) EI-39-4I4*

*"Tecnología patentada.*

*"Aplicaciones informáticas.*

*"Tecnología no patentada.*

*"Base de datos.*

*"Secretos industriales como formas secretas procesos y recetas [...]"*

#### **"8.4.2.4. Conjunto de personal y otros elementos que no sean identificables**

"La adquirente incluye en el fondo de comercio el valor del activo intangible adquirido que no es identificable en la fecha de adquisición [NIIF 3 (2008) B. 37].

*"Ejemplos:*

*"- Conjunto de personal 8.4.2.4A*

*"- Acuerdos con trabajadores autónomos 8.4.2.4B.*

*"- Contratos potenciales 8.4.2.4C*

*"- Expansión de negocio 8.4.2.4D*

*"- Crecimiento futuro 8.4.2.4E*

*"- Renovación de contratos 8.4.2.4F" (Deloitte, 2009).*



## ANEXO III: Intervención de Jaume Giró en Cibecom Miami 2017

La reputación no tiene atajos.

### Manual de urgencia para tiempos de posverdad

Unos días antes de la Navidad de 1953, los primeros ejecutivos de las tabaquerías más importantes de Estados Unidos se reunieron, en el Hotel Plaza de Nueva York, con **John Hill**.

Hill era el director de **Hill and Knowlton**, una agencia de Relaciones Públicas. Más que una reunión de trabajo, aquello era un gabinete de crisis.

Un año antes, la revista **Reader's Digest** había publicado un artículo titulado "Cáncer por cartones".

Gracias a él, los lectores norteamericanos habían tenido noticia, por primera vez, de la relación entre el tabaco y el cáncer de pulmón.

A aquella publicación le siguieron otras muchas.

La industria del tabaco se enfrentaba al desafío más serio de su historia, y reaccionó.

En un reportaje reciente, el periódico **Financial Times**<sup>25</sup> desgranó el plan de comunicación que John Hill diseñó para que los fabricantes de cigarrillos pudieran superar aquella amenaza existencial.

Aún hoy, esa estrategia se sigue estudiando en las mejores Business Schools del mundo.

Y esto es así porque, más de medio siglo después de la reunión en el Hotel Plaza, la industria tabaquera disfruta de buena salud y sus ventas globales se han mantenido al alza hasta el día de hoy<sup>26</sup>. (...)

¿Cuál fue esta estrategia que evitó la quiebra del sector del tabaco?

---

<sup>25</sup> <https://www.ft.com/content/eef2e2f8-0383-11e7-ace0-1ce02ef0def9>

<sup>26</sup> <http://www.tobaccoatlas.org/topic/cigarette-use-globally/>

El periódico británico enumera unas pautas que han demostrado ser tan cónicas, como eficaces:

- En primer lugar, cuando aparece un problema serio de reputación, conviene mostrarse sensible ante él y compartir la preocupación del público.
- Pasado un tiempo, hay que complicar la cuestión y empezar a sembrar dudas. Tal vez la causa de ese problema corresponda a un tercero, puede que no toda la culpa sea de la empresa o del sector atacado.
- El tercer paso es contraatacar. Impugnar y cuestionar las informaciones que van en contra del propio interés. Dar igual valor a estudios rigurosos, que a estudios que no lo son tanto. El público da el mismo crédito a fuentes que no conoce.
- En último lugar, hay que normalizar. Trivializar. Dar por sabida la denuncia y reclamar a los periodistas que hablen de otras cosas, exigirles que hablen de otros ámbitos o de otros sectores. (...)

Estas pautas nos resultan, hoy, familiares.

Su amoralidad descarnada nos plantea una pregunta crucial. La de si hay ciertos límites que no estaríamos dispuestos a cruzar en ningún caso.

Esta es la primera idea que quería compartir con ustedes.

Puede que nos veamos obligados a elegir entre reputación y supervivencia. Esta elección no será solamente técnica.

Será, primero y antes que nada, moral.

Por tanto, conviene estar preparados para incorporar a nuestro trabajo, a nuestro oficio, una dimensión ética, hoy más necesaria que nunca. (...)

Ustedes ya saben que el Diccionario de Oxford ha elegido “posverdad” como la palabra del año 2016.

Según este diccionario<sup>27</sup>, el término sirve para referirse a aquellas circunstancias en las cuales los hechos objetivos son menos influyentes, a la hora de dar forma a la opinión pública, que las llamadas a las emociones y a las creencias personales.

Hace 2.500 años, en su tratado sobre la Retórica, Aristóteles dijo que una comunicación eficaz es el fruto de un equilibrio, muy frágil, entre tres componentes:

- El primero es la lógica del propio discurso, es decir, la consistencia de los argumentos que se dan y la solidez del razonamiento que se expone.
- El segundo es la credibilidad de la fuente: su autoridad y legitimidad, que deriva de la intención de persuadir con hechos y con argumentos honestos.
- Y el tercero, es la empatía entre el hablante y el oyente. Es el terreno de las emociones y de los sentimientos. Es el componente más delicado, por la facilidad con la que los hechos, como son, se pueden confundir con los hechos, como nos gustaría que fueran.

Según Aristóteles, la retórica es un arte neutral.

Bien empleada, es un instrumento para el conocimiento y para la justicia.

Pero cuando se inclina de manera intencionada hacia el tercero de sus componentes, se pone al servicio de la demagogia.

Así pues, no se trata de las herramientas, sino del uso que hagamos de ellas. Por tanto, van a permitirme que corrija la definición del diccionario de Oxford.

La posverdad no consiste en dar forma a la opinión pública mediante emociones, cosa que siempre ha ocurrido, sino en emplear emociones para configurar una opinión pública alejada de la verdad.

Dejémoslo claro:

---

<sup>27</sup> <https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>

La verdad y la posverdad son conceptos contrarios. Apelar a la emoción para construir una imagen falsa de la realidad es un rasgo de la posverdad tan sobresaliente, como inaceptable.

Este componente ético, que el diccionario de Oxford omite, es el que considero central para entender qué está pasando en nuestro tiempo.(...)

¿Por qué es posible inclinar la opinión pública tergiversando los hechos y apelando a las emociones?

La explicación que les propongo contempla dos tipos de razones, que voy a llamar externas e internas. (...)

Las razones externas tienen que ver con lo que se interpone entre nosotros y la realidad. Es posible que algunos de ustedes recuerden una polémica que hubo en los *mass media* de Estados Unidos hace un par de meses.

La Casa Blanca y los medios afines al nuevo presidente sostuvieron que la ceremonia de su proclamación había sido la más concurrida de la historia.

Otros medios presentaron una imagen, que muy pronto se viralizó, donde se veían dos fotografías del público congregado en el National Mall, frente al Capitolio, en las respectivas proclamaciones de **Obama** en el 2008 y de **Trump** en este año.

Había mucha más gente en la proclamación de Obama que en la de Trump. Y sin embargo, esas fotos no consiguieron que nadie cambiara de opinión.

Para los votantes de Trump y para su equipo, las fuentes que publicaron el montaje no son fiables. Para estas personas, el New York Times, el Washington Post o la CNN son fábricas de *fake news*.

En cambio, para los lectores de estas tres cabeceras, y para sus redacciones, medios como Breitbart, Fox News o el New York Post son las verdaderas factorías de *fake news*. (...)

¿Por qué es posible una divergencia tan acusada en el modo de percibir los hechos? Todos accedemos a una parte importante de la realidad por medio de terceros.

Necesitamos confiar en los demás para conocer el mundo y lo que nos rodea. En caso contrario, nuestro universo sería estrecho y miserable.

Por tanto, una primera razón, externa a cada uno de nosotros, que permite que aparezca la posverdad, es que no tenemos acceso directo a la mayor parte de la realidad, sino solo a través de aquellos en quienes confiamos.

Y, en ocasiones, podemos cometer el error de depositar nuestra confianza en quien no la merece. (...)

La segunda razón externa por la que las emociones pueden confundirnos y enmascarar la realidad es el lenguaje.

Consideremos esta frase:

**Ronaldo** es más alto que **Messi**.

Ahora consideremos esta otra:

Ronaldo es más bueno que Messi.

Desde el punto de vista gramatical, las dos frases son exactamente iguales. Las dos son correctas y sus estructuras son idénticas.

Sin embargo, una informa de un hecho, y la otra, de una opinión.

El lenguaje no incorpora marcas en las frases, para que podamos distinguir con facilidad entre una cosa y la otra.

Una solución sería que, cuando opináramos, lo dejáramos claro. Por ejemplo, diciendo: “Yo creo que...” o “yo pienso que”...

Pero la lengua es muy económica y todos vamos siempre a lo práctico, así que a menudo nos saltamos esta clarificación.

Que Ronaldo sea más alto que Messi es un hecho, que se puede comprobar



con una cinta métrica, y con el que estará de acuerdo cualquier persona que entienda lo que significa “ser más alto que”.

En cambio, que Ronaldo sea más bueno que Messi no es un tipo de frase que esté haciendo una descripción exacta del mundo.

No hay forma de comprobarla, y muchas personas están convencidas que Messi es mejor, mucho mejor, que Ronaldo.

Yo mismo, sin ir más lejos.

Lo que quiero dejar claro con este ejemplo es que el lenguaje es una herramienta imperfecta.

La imperfección de la lengua es lo que permite la poesía, la literatura, la riqueza de una conversación y la posibilidad de decir cosas nuevas e inesperadas.

Pero también permite la confusión, la imprecisión, el uso interesado de las palabras y la posverdad. (...)

Además de estas dos razones externas, hay también razones internas que explican por qué podemos equivocarnos al percibir la realidad.

Estas razones internas son los sesgos que nos hacen que confundamos nuestra comprensión de las cosas.

Voy a ilustrar este punto con un ejemplo.

En Barcelona tengo un amigo que se llama Juan.

Juan es un hombre de 50 años. Suele vestir jerséis de cuello de cisne, y pantalones de pana. Le gusta mucho el orden, y habla más bien poco. Usa gafas para leer.

Siempre que me encuentro con él, lleva un libro debajo del brazo<sup>28</sup>.

Si les pidiera que me dijeran si Juan es bibliotecario o taxista, ¿qué me responderían? La mayoría, dirían que bibliotecario.

Pero si lo piensan detenidamente, quizás cambien la respuesta.

Porque es fácil intuir que, en una ciudad como Barcelona, el número de taxistas puede ser 20 veces mayor que el número de bibliotecarios. Y teniendo en cuenta que los rasgos que les he dado de Juan son más bien convencionales, concluirán que es mucho más probable que sea taxista que bibliotecario.

Aunque lleve gafas y un libro en la mano. Un libro que, seguramente, será una guía de la ciudad o un *best-seller* que compró en el aeropuerto, mientras esperaba un cliente. (...)

Pensamos, y tomamos decisiones, basándonos en estereotipos, en falsos argumentos, en prejuicios y en verdades a medias.

Si les dijera que una vacuna salva a 300 personas de cada mil, se harían de ella una idea más favorable que si les hubiera dicho que esa vacuna no salva a 700 enfermos de cada mil.

Incluso personas muy inteligentes son proclives a pensar de manera irracional. En general, todos tendemos a establecer juicios, basándonos más en la intuición que en la razón.

Los científicos han enumerado cerca de 200 sesgos de nuestro razonamiento que nos confunden al interpretar el mundo.

Y es, precisamente, cada uno de estos sesgos los que funcionan como puertas de acceso privilegiado a las prácticas de posverdad. (...)

- Accedemos a la realidad a través de terceros.
- El lenguaje es impreciso y nos confunde.

---

<sup>28</sup> Un ejemplo muy similar figura en el libro "Pensar rápido, pensar despacio" de Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía en 2002. Kahneman ha puesto de relieve la importancia de elementos irracionales en el juicio y cómo los sesgos cognitivos condicionan nuestra comprensión del mundo.

- Nuestra comprensión de las cosas está condicionada por sesgos que no controlamos.

...

Pero, a pesar de todo esto, la realidad no está sujeta a interpretación. Y los hechos son los hechos. No dependen de nuestras creencias ni de nuestros intereses.

Quizás estamos hoy en épocas de posverdad porque un día decidimos que todo era relativo y dejamos de creer en la verdad. Dijimos que la verdad no existe, y esta se ha vengado, enviándonos un sucedáneo que es, a su vez, un sarcasmo.

La verdad y la posverdad, en definitiva, son conceptos eminentemente morales. Hemos hablado hasta ahora de posverdad.

La segunda parte de mi exposición tiene que ver con la reputación. Voy a tratar de responder a dos preguntas:

Primera: ¿Es realmente importante, gestionar nuestra reputación?

Y segunda: ¿Cómo se gestiona la reputación, en tiempos de posverdad? (...)

Empecemos por la primera.

¿Es realmente importante, gestionar nuestra reputación? No necesariamente.

Hay varias razones que, cuando menos, deberían hacernos pensar sobre el verdadero alcance de la reputación de nuestra empresa.

En primer lugar, debemos tener claro que la reputación no nos pertenece. La tenemos porque nos la dan. Pero no es nuestra.

Aquí, una vez más, el lenguaje nos juega una mala pasada. Decimos que la reputación se tiene. Esta empresa tiene una muy buena reputación, o esta otra tiene una reputación terrible.

Y, sin embargo, la reputación es siempre lo que los demás dicen de nosotros.

El hecho de que la reputación, en realidad, no nos pertenezca, hace que sea mucho más difícil trabajar sobre ella. (...)

La reputación también puede significar una cosa y su contraria a la vez.

Una empresa de vuelos *low cost* puede tener la reputación de ser la más barata, lo cual es bueno, y de ser la más impuntual, lo cual es malo. Si el público considera que es más importante el precio que la puntualidad, la empresa tendrá posibilidades de salir adelante, aunque sus clientes la desprecien.

El mundo de la empresa está lleno de ejemplos como este, en los que la reputación y el favor del público parecen ir por caminos distintos.

A pesar del escándalo de las emisiones, **Volkswagen** ha vendido en 2016 más coches que nunca.

A pesar del vertido de crudo en el Golfo de México, **BP** no vio disminuir su volumen de negocio. (...)

Y es que, perder la reputación, sea buena o mala, cuesta más de lo que pensamos. Esto es así porque a nadie le gusta reconocer que se ha equivocado.

**Warren Buffet** dijo una vez: “Ganarse una buena reputación cuesta más de 20 años, pero bastan 5 minutos para arruinarla”.

Aunque tengo una gran admiración por el señor Buffet, creo que en este caso se equivoca. La reputación es resiliente por naturaleza.

Si nos compramos un BMW porque creemos que es un gran coche, la experiencia de conducirlo nos va a parecer maravillosa.

Quien se gasta 50.000 dólares en un automóvil, necesita creer que no ha cometido un error. Por eso, cada vez que alguien compra un BMW, la reputación de la marca se consolida un poco más. (...)

Hasta aquí, algunas razones por las cuales debemos ser prudentes a la hora de

plantearnos la gestión de nuestra reputación, y cuidadosos al emplear el propio concepto.

Pero si acordamos, como definición de mínimos, que la reputación es lo que los otros dicen de nosotros, es legítimo, como empresa, aspirar a que los otros sean muchos, y a que lo que digan, sea bueno.

Voy a explicarles por qué. (...)

Antes me he referido a Aristóteles. Volvamos un momento a Grecia.

*Kleós* es un término que aparece muchas veces en la *Ilíada*, y que se ha traducido como “reputación”. A veces, también como “fama” o como “gloria”. El significado de *kleós* tiene que ver con dos cosas.

La reputación se merece, antes que nada, por los hechos; en este caso, por hazañas y gestas heroicas de los protagonistas de la epopeya.

Pero los hechos no bastan.

Lo que construye una buena reputación es que estos hechos se forjen, se recuerden, se canten, se transmitan y se admiren a lo largo del tiempo.

Los héroes homéricos perseguían el *kleós*. Pero la fama, la gloria y la reputación tenían valor, siempre, porque remitía a la realidad: a gestas heroicas, en las batallas, o a soluciones ingeniosas, ante los desafíos.

Una reputación sin hechos era un sinsentido para el lenguaje griego.

Igual que lo era pensar en una reputación sin que esos hechos se “cantaran”, es decir, se comunicaran, y sin que fueran objeto de admiración por el público.

En tiempos de posverdad es fácil, sin embargo, caer en la tentación de considerar la buena reputación como un *asset*, como un activo puntual que cualquier empresa debería perseguir, y conseguir por la vía rápida, como un fin en sí mismo.

Antes que un *asset*, quiero proponer que consideremos la reputación como un *proxy*, es decir, como una señal explícita, pero sobrevenida, de que estamos

haciendo bien las cosas que realmente importan. (...)

El semanario *The Economist* publicó, hace cinco años, un artículo sobre reputación, en el que se hacía referencia al filósofo y economista inglés **John Stuart Mill**.

Stuart Mill argumentó, en su autobiografía, que la vía más directa a la felicidad era no hacer de ella un fin último, sino fijar la atención y el esfuerzo en otra cosa.

Este filósofo pensaba que la felicidad era el producto accidental del trabajo hacia un objetivo más valioso. (...)

Igual que con la felicidad, la mejor estrategia para gestionar la reputación es, muy probablemente, dedicar poco tiempo a pensar en ella.

Estoy seguro que todos los expertos reunidos en este encuentro, coincidirán conmigo en este punto.

Porque, en realidad, es mucho más fácil trabajar sobre la reputación de una empresa cuando esta se concentra en lo verdaderamente importante:

En cuidar a sus clientes, dándoles el mejor trato y ofreciéndoles productos y servicios de la mayor calidad; en disponer de la mejor plantilla; en innovar, y en competir en el mercado con honestidad y dentro de un marco ético de responsabilidad.

Cuando una buena agencia de PR o de Comunicación trabaja con este tipo de empresas, las cosas son mucho más fáciles para todos. (...)

Los tiempos de posverdad pasarán, y las empresas acabarán rindiendo cuentas, no por la intensidad de sus relaciones públicas, sino por su esfuerzo en servir bien a sus clientes.

**André Gide** dejó escrito que hay que repetir una y otra vez las cosas importantes, porque, cuando fueron dichas, nadie escuchaba.

Decir que la reputación no tiene atajos es una verdad de sentido común. Ha

sido formulada, desde antiguo, de muy diversas maneras.

Pero aun así, antes que ninguna otra, esta sería la única pauta que contendría mi manual de urgencia para estos tiempos de posverdad.

Muchas gracias.

## ANEXO IV: UN CASO PRÁCTICO

### Estrategia de transformación digital de Santander

Grupo Santander parte de una situación tecnológica sólida y robusta, reconocida como una de las mejores entre las de bancos de implantación global, con una infraestructura que incluye centros de proceso de datos de última generación y el potente modelo de centros de servicios compartidos que permite especialización del conocimiento y explotar eficiencias.

El banco está cambiando su infraestructura tecnológica para que esté alojada en la nube, con una estrategia de *cloud* pública y privada, y pueda operar con plataformas globales gestionadas con metodologías ágiles, lo que acelerará la transformación tecnológica y del negocio. El Grupo también apuesta por el aprendizaje automático (*machine learning*) y la robótica, la reingeniería de procesos, y renegocia contratos de forma global con proveedores para mejorar los precios. Dado el tamaño del banco y su amplia base de clientes y socios, la evolución hacia una plataforma abierta global es el siguiente paso lógico.

Santander prevé que la digitalización y el lanzamiento de plataformas globales generen aumentos de ingresos y ahorros de costes, por ello destinará más de 20.000 millones de euros en transformación digital y tecnología en los próximos cuatro años, con el fin de mejorar la experiencia del cliente, y aumentar su confianza y vinculación.

La piedra angular de esa plataforma abierta de servicios financieros de Santander serán los pagos. Para aprovechar la oportunidad de crecimiento que se presenta en los pagos y como parte de su transformación, Santander impulsará varias iniciativas digitales, entre ellas:

- El lanzamiento para no clientes de Santander One Pay FX, la solución de transferencias internacionales lanzada en cuatro países el año pasado, por medio de un servicio en el mercado abierto llamado **Pago FX**. La entidad prevé que esté disponible en Reino Unido, Alemania y Polonia para particulares y pymes a corto plazo.



- La expansión del servicio de medios de pago (tarjetas y datafonos) de su filial brasileña Getnet para crear la plataforma global de pagos para comercios **Global Merchant Services**, empezando por México para luego seguir por el resto de Latinoamérica y Europa. Santander trabaja con 1,2 millones de comercios en el mundo, con una facturación de 150.000 millones de euros, lo que sitúa a la entidad entre las 10 primeras del mundo por volumen en el negocio de ventas con tarjeta.
- El lanzamiento de una plataforma de comercio global, **Global Trade Services**, para convertirse en el socio de referencia de las pymes que hacen negocio internacional. Esta plataforma, que antes estaba solo disponible para grandes empresas, ofrecerá a las pequeñas y medianas compañías la financiación comercial, cadena de suministro, pagos y cambio de divisas de forma rápida y eficiente.
  - Para gestionar estas dos últimas plataformas, Santander acaba de lanzar una nueva unidad de negocio global, Santander Global Payments.




Además, Santander ha anunciado recientemente que tiene previsto lanzar Openbank, el banco 100% digital del Grupo, a diez nuevos mercados a medio plazo, hasta alcanzar los dos millones de clientes. Openbank ya tiene más de un millón de clientes solo en España. En Alemania ya está en pruebas y este año también se lanzará en Portugal y Holanda.

Santander desarrolla una doble estrategia en su transformación digital: por un lado las filiales del banco en todo el mundo se están transformando en bancos digitales y, por otro lado, el banco está lanzando “lanchas rápidas” o *speedboats*, empresas autónomas, ágiles y adaptables, complementarios con el negocio actual, y ofrecen los mayores avances e incluso disrupción.

Esos speedboats son **Superdigital**, una cuenta digital para personas sin servicios bancarios, sobre todo en Latinoamérica; el mencionado **Openbank**, un banco 100% digital que de momento opera en España y este año se lanzará en otros tres países (Alemania, ya en pruebas; Portugal, y Holanda), y **One Pay FX**.

Openbank is Europe's largest full service digital bank, with best in class UX, and a business model which should lead to **c.20% ROTE and 25%-35% C/I<sup>1</sup>**

#### How will Openbank create value?

-  Attract, engage and retain customers without a branch network, best user experience and profitability
-  Build a "model bank", a world-class retail banking infrastructure to replace legacy systems
-  Become the leading "Banking as a Service" platform to serve third parties

	Today	Medium-term
Countries		<b>10</b>
Total customers	<b>1.2Mn</b>	<b>&gt;2Mn (2x)</b>
Loyal customers / active customers	<b>38%</b>	<b>35%-40%</b>
Avg. # products <sup>2</sup> per loyal customers	<b>4.6</b>	<b>3-5</b>
NPS	<b>#2</b>	<b>Top</b> (among peers)

 Santander

(1) Long-term sustainable return on capital (ROTE) and return on investment (C/I) (2) Market includes Santander, leading accounts, deposits, credit cards, credit lines, short-term paid mortgages, consumer loans, investments & insurance

36

### **c** One Pay FX: our simple, fair and secure way to send money abroad €90Bn Market revenues<sup>1</sup>

#### For our existing customers (One Pay FX)

Simple (3-clicks), Fair (competitive pricing) and Safe (Santander-backed)

Today	7 markets	Medium-term	All markets
<b>20%</b>	MoM user growth	<b>5M+</b>	customers
<b>120%</b>	incremental transactions <sup>2</sup>	<b>&gt;20Mn</b>	transactions p.a.

#### Open market solution (Pago FX)

Single global platform "at-scale": the price and transparency of a Fintech with the trust of a bank

Short-term	Medium-term
<b>Beta live in UK<sup>3</sup></b>	<b>20+ markets</b>
 <b>&amp; SMEs solution</b>	<b>2M+</b> customers (inc. SMEs)
	<b>#1</b> NPS vs. alternatives

 Santander

(1) International payments and FX flow and margin (2) Payments total volume of transactions in Q1 2016, current full market, accounting for all FX flows (3) Beta live in UK

37

La estrategia digital se apoya en **Santander InnoVentures**, un fondo de capital emprendedor orientado a la tecnología financiera con 200 millones de dólares. **Santander colabora con empresas de tecnología financiera de nueva creación** para aumentar la propuesta de valor a los clientes. El fondo fue creado en 2014 y ya ha hecho **24 inversiones** en startups líderes en el mercado: Pixoneye, Gridspace (inteligencia artificial), Tradeshift (plataforma comercial para dar servicio a cadenas de suministros entre empresas), SigFig (asesoramiento financiero algorítmico), Ripple, Digital Asset, Elliptic (*blockchain*), Kabbage (financiación alternativa de crédito para capital circulante

a pymes), *Socure* (verificación de identidad digital), *PayKey* (pagos), *Roostify* (formalización de hipotecas incluso con un móvil), entre otras. Más del 70% de las compañías en las que ha invertido el fondo ya están trabajando de algún modo con el banco.

En cuanto a ***blockchain***, InnoVentures ha hecho inversiones en empresas como *Ripple*, *Digital Asset* o *Elliptic*. El banco trabaja también en varios proyectos internos y forma parte de ***Utility Settlement Coin***, un proyecto que investiga y tiene como fin promover el uso del dinero digital entre instituciones financieras y con los bancos centrales; **Enterprise Ethereum Alliance** (EEA), una alianza internacional de empresas para fomentar el uso de *blockchain*; **Alastria**, la primera red nacional (española) regulada basada en *blockchain* del mundo. Santander ha jugado un **rol clave en la comunidad *blockchain*** en general al fundar y lanzar EEA en colaboración con las principales instituciones financieras y no financieras del mundo, así como con el lanzamiento de Alastria.

Santander también se ha comprometido a **colaborar con grandes empresas tecnológicas**. **Apple Pay** está disponible para los clientes de Santander en España (Santander y Openbank), Reino Unido o EEUU. El banco también trabaja con **Google Pay**, **Samsung Pay** y otras tecnologías similares en varios países.

Toda esta actividad se refleja en la **actividad bancaria del banco**. Las ventas digitales ya están en el 32%, frente al 15% de 2015, y los clientes digitales se han duplicado en el mismo periodo, desde 16,6 millones hasta 32 millones. Santander se ha puesto como objetivo superar el 50% de las ventas en canales digitales y superar los 50 millones de clientes digitales a medio plazo.

En **redes sociales**, en un contexto en el que la reputación digital es cada vez más relevante para la marca y el negocio, el banco ha lanzado una nueva “santander.com” y trabaja en nuevas novedades, un programa de *advocacy* para empleados, nuevas iniciativas de medición e inteligencia digital, contenidos y *storytelling*. Santander alcanza una audiencia de 16 millones de

personas por medio de sus 250 cuentas corporativos en canales digital en los distintos mercados en Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube e Instagram.



## **ANEXO V: RESUMEN DE LAS APORTACIONES DE LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS**

### **1) ¿Es sostenible el sistema capitalista?**

#### *Sí, pero con matizaciones*

- El sistema capitalista es sostenible, si se sigue reformando.
- Si es dinámico, si tiene capacidad para adaptarse.
- El sistema iba por el buen camino hasta la llegada de la crisis del 2008. Era más sostenible antes de la crisis. Es un capitalismo bastante excluyente.
- Tiene razones para sobrevivir por “la libertad de mercado vinculada a un largo elenco de libertades individuales y porque el estado es prestatario de servicios fundamentales a cambio de una carga impositiva.

#### *Razones de su sostenibilidad*

- La libertad de mercado vinculada a un largo elenco de libertades individuales y a un estado prestatario de servicios fundamentales a cambio de una carga impositiva.
- No tiene alternativa. Los otros modelos han fracasado.
- El capitalismo es el sistema más eficiente.

#### *No es sostenible*

- Si se sigue predicando en las escuelas de negocios un capitalismo salvaje.
- Si se sigue desincentivando a la sociedad por la falta de comportamientos éticos y por la falta de valores.

#### *Riesgos*

- Las políticas identitarias provocan movimientos populistas.

## 2) El comunicador como conciencia ética de la organización

### Aceptación de la incorporación a las competencias del dircom la responsabilidad de ser conciencia ética de las organizaciones con matizaciones

- La persona responsable de Comunicación es quien debe tener contacto con la sociedad y recordarte permanentemente los valores que tú te has auto impuesto. Yo estoy muy de acuerdo con esa tesis. Me parece que es clarísimo.
- Yo creo que hace falta alguien que sepa leer el contexto y que sea capaz, de contarle a la empresa y al consejo de administración, de forma neutral, valiente e independiente, qué es lo que está ocurriendo y qué se espera de la empresa. Y eso tiene que ser un perfil que tenga la suficiente independencia y poder, y un sistema de remuneración claramente vinculado a estos temas para poder hablar. Digamos en primer lugar que no es solamente el predicador de los valores éticos sino también el predicador del sentido común.

## 3) El papel del comunicador

### El hoy de los comunicadores: El debate sobre situación actual y su futuro

Hay una cierta visión negativa:

- Los directores de comunicación antes tenían un perfil muy alto dentro de las compañías y estaban en las comisiones ejecutivas. Los directores de comunicación han perdido gran parte del poder que tenían antes.
- Las fronteras de la profesión se han desdibujado.
- Hay una preocupación, sobre todo por la rebaja de los estándares éticos en torno al ejercicio de la profesión.
- Están haciendo directores de comunicación a responsables de áreas de gestión de la compañía que no tienen conocimiento sobre ese particular. Y ese es un fenómeno que se está extendiendo mucho.
- El mundo digital, que pensábamos que solo había descolocado a los periódicos, también ha descolocado a los comunicadores.

#### Aspectos positivos. Propuestas de cambio

- Tenemos que redefinir la profesión.
- Inteligencia contextual.
- Capacidad para asesorar o aconsejar a la empresa.
- Visión más transversal de toda la organización.
- Gran preocupación en torno a la verdad.
- Valentía e independencia y seguridad en sí mismo
- Saber prudencial.
- No fragmentación de la función.

#### **4) ¿Cómo se ve la situación de la comunicación en estos momentos? ¿Está en crisis la comunicación corporativa?**

Aparentemente sí. Lógicamente emparentada con la valoración que se hace del dircom

- Bajo mínimos: Para que la comunicación funcione hacen falta tres cosas: un sistema real que por las razones que fuere, la avale; medios aplicados al ejercicio de la función de comunicación y talento organizativo. En estos momentos estamos en la negación de los tres requisitos: La cúpula de las compañías no quiere a la función de comunicación. Los medios asignados a la función de comunicación, evidentemente, están en recesión. El talento es inexistente.
- Ha habido un desplazamiento de la conexión entre los medios y los directores de comunicación. Los medios no les necesitan porque, de alguna manera, tienen sus conductas establecidas, no basándose en la transparencia sino en otros objetivos decididos en niveles empresariales de naturaleza distinta.
- Una de las condiciones para el funcionamiento efectivo de una política de comunicación, y el que su implantación pueda responder a determinados objetivos, es que el sistema real y el sistema comunicacional conecten y la realidad es que esa conexión no se ha producido más que en contadísimas ocasiones.



- Ha habido actitudes pasivas, cuando se han producido crisis, olvidando que la pasividad no es una alternativa.
- Contraposición de los hechos con los mensajes, muy autorreferenciales y creadores de expectativas que al no cumplirse han sido causa de pérdida de confianza.
- Hay que recuperar la confianza y potenciar la arquitectura de la escucha.

### *Visión no tan pesimista*

- Veo bien la comunicación corporativa, por un par de motivos. No hay empresa importante que no tenga una dirección corporativa cuyo responsable no sea miembro de la primera línea y segundo es que ya trabajan, en general, gente muy lista en los medios de comunicación y gente muy profesional. En resumen. Máxima valoración orgánica y una gran profesionalidad de los responsables y de los colaboradores de esos responsables, que son los directores de comunicación.
- Hay que diferenciar entre la coyuntura actual y lo que estamos llamados a ser, la visión de futuro, tenemos que fijarnos más en la visión a futuro para salir de la crisis de identidad coyuntural en la que está la profesión.

## **5) La pérdida de la confianza, causas y daños provocados por la crisis**

- La comunicación no ha sido culpable de nada. La pérdida de confianza viene por los hechos No es la comunicación en sí, sino el uso de la comunicación que han hecho los dirigentes correspondientes.  
Cuando los ciudadanos ven que se alejan un poco las expectativas del bien al que tienen que servir las instituciones ahí es donde se quiebra la confianza. La confianza se basa -y de eso hablan autores como Niklas Luhmann y otros-, en esperar algo bueno de alguien, para que el sistema funcione.
- Fundamentalmente han fallado los controles, que son los medios de comunicación.

Haber pensado y mantenido el rol de la empresa como generadora de riqueza a corto plazo y haberse gobernado con indicadores puramente financieros, definiendo así el éxito. Por lo tanto, la crisis era cuestión de tiempo. Y si seguimos con los mismos criterios, volveremos a tener otra crisis en un periodo de tiempo..., el que sea y cuando, la gestión de crisis es evitar que el problema salga a la luz, y eso no ha sido bueno para la institución.

- La pérdida de confianza es la crisis. Yo creo que la crisis ha acelerado la caída de la confianza, pero no es la causa fundamental. Creo que la causa fundamental es la debilidad de un sistema de valores o de un sistema moral.
- El tema más grave es la quiebra de confianza en el sector de los jóvenes, que son quienes deben construir la sociedad, y esos jóvenes están prácticamente nadando en los límites de las fronteras del sistema.
- En el ámbito macro hay como una triple reacción negativa frente a ese mundo globalizado. De una parte, en la política, el nacionalismo; en economía, el proteccionismo, y en el ámbito de la cultura, la religión, el fundamentalismo o integrismo.
- La generación de riqueza se va concentrando. Se generan muchas desconfianzas y problemas de legitimación. La actitud, en la que predominan las incertidumbres sobre las aspiraciones de mejora o la ambición de ponerse al frente de los cambios, hoy es muy típica de Europa.

## **6) La regulación**

- Desde finales de los 70 y a principios de los 80 del siglo pasado se ha vivido una especie de visión milagrosa de la autorregulación, que ha fracasado. La crisis financiera de 2008 es la plasmación máxima de ese fracaso, en la confianza, en la autorregulación. Encomendar a los agentes del mercado el funcionamiento del bienestar social y de la eficacia del sistema capitalista era una conducta bien intencionada, pero absolutamente desprovista de fundamento.

- La crisis del 2008 obliga a gobiernos y bancos centrales a poner en marcha duras medidas de corrección y de control, con lo cual se pasa de aquella exuberancia al extremo opuesto, a la “regulación irracional”, lo cual también es negativo.

- El caso del sistema bancario

Tony Giddens dijo en una ocasión que las fuerzas del mercado se habían liberado, que los estados y las instituciones internacionales han perdido el control. Creo que es verdad en una serie de áreas

Una de esas áreas es el mundo financiero. Donde, debido a la libre circulación de capitales -y por lo tanto, donde muchos aspectos de la actividad financiera desbordan el ámbito nacional y los mercados son supranacionales y a veces globales...-, los reguladores tradicionales, los estados nación, pierden capacidad. No son eficaces. Se ven impotentes. Y eso, alimentado por las nuevas tecnologías, por la comunicación en tiempo real a lo largo y a lo ancho del mundo

Se ha avanzado demasiado en la “financiarización” de la economía. Por cada euro o por cada dólar de compraventa, de trato o de negocio en el mundo real, hay movimientos financieros -que podemos considerar economía financiera pura- que sí tienen contactos esos negocios, pero hay otra parte que no mantiene contacto alguno con el mundo real Y eso se ha desbordado. Se generó una especie de visión absolutamente idílica de la eficiencia de los mercados financieros sin razones para ello. Se ahuyentó a los reguladores. Se depositó confianza en unas autorregulaciones que no han tenido éxito, que estaban llenos de fallos en su actividad... La crisis de 2008, que en parte tiene que ver con lo que se ha ido incubando con este exceso financiero, ha provocado una reacción, pero ha sido una reacción parcial. Es verdad que hay una reacción de los reguladores en Estados Unidos, en Europa y en general en las economías industrializadas -o postindustriales- en las que la regulación de las actividades financieras más tradicionales ha aumentado muchísimo desde 2008 hasta ahora. El regulador no tiene energía suficiente ni es capaz de actuar a la velocidad necesaria, ni con el acierto suficiente como para ir captando todo eso.

En cuanto a los paraísos fiscales, son un elemento clave para preservar esas zonas de sombras. Pero basta que dos o tres de los países que se sientan en la mesa del G-20 no quieran jugar al juego de regular paraísos fiscales para que haya un coladero por el que cualquiera puede transitar

Y una pregunta. ¿Tuvo que ver la regulación laxa en la caída del sector bancario? Sí y no. Sí, porque la expansión de la banca anterior a la crisis fue consecuencia de una regulación laxa, pero. ¿Cómo se explica que algunos bancos sortearon la crisis y otros no, cuando todos estaban sometidos a la misma regulación? El factor más determinante estuvo en los valores de cada institución, ¿Por qué unos sí y otros no? Si la desregulación hubiera sido la única causa hubieran caído todos. Cayeron los más débiles y peor gestionados.

## **7) Ética y negocio**

- La ética es compatible con el mercado, pero se necesita la transparencia.
- La ética es clave para la sostenibilidad. Entonces, cuando hablamos de ética, no estamos hablando de establecer limitaciones a la actuación, sino que tiene que haber una serie de principios que formen parte, digamos, del corazón de una empresa. Y desde ese punto de vista, a mí no me parece, cuando la gente dice que hay que ser éticos porque es rentable, yo no estoy nada de acuerdo, porque con esa ética consecuencialista yo discrepo radicalmente. “ética” es distinta de “contrato” o de “norma”. Es un concepto más amplio, más trascendente, que incorpora la dimensión “social”.
- Hay que ser éticos porque es un elemento clave para el desarrollo de un proyecto sostenible en el tiempo. Por lo tanto, hemos avanzado, sí, pero creo que todavía hay que avanzar mucho porque la sociedad te va a interpelar en ese sentido, crecientemente
- La importancia de la ética es mucha en estos momentos y en todos. Es cierto que el mundo ahora es más complejo de lo que fue. Al ser más

lineal, las líneas rojas son más fáciles de señalar, pero la condición humana no ha variado mucho, por lo tanto, la ética es tan importante ayer como hoy. Sin ética no hay largo plazo.

### ¿Cuándo se puede afirmar que una empresa es ética?

- Yo creo que nunca. La ética es un modo de ser, es una gimnasia. Tenemos que estar en forma para enfrentarnos a la siguiente decisión que nos plantee un problema ético. Es como el que dice “yo ya soy humilde”, en ese momento dejó de serlo. La ética es un esfuerzo permanente.
- Si has incluido el aspecto ético en la toma de decisiones, se puede decir que estás más predispuesto, pero como la ética no es algo estático que lo tienes o no lo tienes, sino que es algo que lo vives, yo creo que no se puede decir que una empresa sea ética, sino que tiene intención de serlo y pone los medios para serlo.
- Ética y negocios no se admite hoy, ni social ni políticamente, que sean realidades incompatibles. Muy al contrario, la sociedad exige que las empresas actúen con ética. Y como consecuencia, para conducir a los negocios por la “senda de la virtud”, se activan una serie de actuaciones que forman eso que denominamos “regulación” o “normativa”. Esas reglas crean un patrón, una línea de conducta formal para tratar de que los negocios no se alejen y no vulneren los principios éticos de actuación.

### ¿Cómo ves el tema de la ética en el mundo en que tú te mueves?

- Pues por desgracia no goza de buena salud. La verdad es que a veces, demasiadas veces, demasiadas empresas privilegian o ponen por delante los intereses cortoplacistas de sus accionistas o los intereses cortoplacistas de sus trabajadores por encima de aquello que debe ser hecho porque es lo correcto. Yo creo que estamos perdiendo, en general –en toda la sociedad-, cierta visión ética de las cosas que son las

regidas por valores que son los que realmente hacen sostenible la vida en sociedad (respuesta de un empresario de fuera del IBEX).

- Hay dos visiones sobre la ética. La ética yo creo que no es un lujo. Yo creo que es rentable.
- La ética es una pura necesidad para tener unas relaciones equilibradas entre todos los actores que intervenimos en la sociedad.
- La sociedad es muy compleja, tiene muchos intereses contrapuestos, hay muchísimas personas con visiones distintas de las mismas cosas, y lo que hace un comportamiento ético es que esas relaciones se rijan siempre por el bien común, por aquellas cosas que tienen que hacerse porque es bueno hacerlas a pesar de que, a veces, los caminos correctos no son los más cortos. Siempre hay atajos y el problema es si uno coge o no esos atajos y si uno tiene o no éxito cogiéndolos. Pero hay una gran diferencia, los comportamientos éticos siempre son rentables. Siempre. Pero a largo plazo. La diferencia es el plazo.
- A pesar de que la ética en los negocios no goza de buena salud, creo que ha sido, es y, sin duda, será la guía por la cual deben regirse las empresas en un futuro. Porque vienen tiempos complejos, y en tiempos complejos es mucho más importante aún este tipo de planteamientos.

## **8) Códigos Éticos**

- Son como la ley para una sociedad. Lo primero, debe haber ley, una constitución o equivalente. Hay que pedir a toda empresa importante que tenga algún tipo de principios o programa. Luego se trata de que la conducta de la empresa refleje ese tipo de código. Sería deseable que, para elaborar ese tipo de documentos, de códigos, se escuchara a la gente.
- Que haya similitudes entre los distintos códigos empresariales es lógico, porque la condición humana es la misma. Sería muy raro que una compañía del IBEX dijera rojo y otra dijera verde.
- Y luego, lo que se está haciendo ahora, y que a mí me parece es muy procedente, es alimentar el código ético tanto con las notas que te da

*compliance* como con las notas que te da tu propia línea ética. Pongamos por caso que tus empleados se están quejando en esas líneas éticas de determinadas cosas o están denunciando determinadas cosas. Es lógico que te des cuenta de que esa es una preocupación de la organización y tienes que reactivarla en el código ético. Creo que los códigos son algo vivo y hay que ir viviéndolos e incluyendo las cosas que verdaderamente preocupan a la gente. Hay que tener presente la formación, el recuerdo del código en la pantalla del ordenador...

- Con respecto al maquillaje, puede serlo “arriba”, pero lo importante es que quien lo utilice sepa que no es maquillaje. Obviamente, si en el código tienes una zanahoria y también tienes un palo, debes ser consciente de que el palo también te va a afectar, aunque sea maquillaje.
- El tema de los consejeros hay dos limitaciones. A) Todos los consejeros no pueden saber de todo. B) Es imposible que los consejeros tengan una información total y absoluta de qué es lo que ocurre.

## **9) Los intangibles**

- Hoy, la realidad, es realidad percibida. Es decir, que no existe la realidad. La realidad es la realidad comunicada, es una realidad narrativa. Tanto para construir tu marca corporativa como para construir tu legitimidad en base a la reputación necesitas de la comunicación. La comunicación construye realidades.
- Tenemos estos tres ejes de intangibles que son clave: la marca, la reputación y la comunicación. Y eso explica por qué, cuando miramos la evolución del peso que tienen los intangibles en el valor total de las compañías, si miramos solamente el S&P 500, nos encontramos con que el 80% del valor y del riesgo es intangible. Si miramos todas las empresas en todos los sectores de actividad y utilizamos otra fuente distinta, que son los análisis que hace Brand Finance desde el año 2001, resulta que la mitad del valor es tangible y la otra mitad es intangible

- Hay que utilizar un modelo que pueda demostrar a los inversores cómo estoy gestionando de forma integral lo tangible y lo intangible.
- Nos encontramos con que las economías que van a ser más duraderas en el tiempo, más exitosas, van a ser las economías que han entendido que los intangibles son el futuro.

#### **10) El gobierno corporativo ¿un plan cosmético o un mecanismo eficiente?**

- Por un lado, se habla mucho de gobierno corporativo, me parece que ha habido avances en los gobiernos corporativos, pero creo que esos avances han ido por barrios porque el auténtico avance del gobierno corporativo no depende tanto del cumplimiento de una normativa, como de que realmente ese consejo tenga alma. Pero bueno, visto desde esa perspectiva, creo que ha habido avances. En contraposición, creo que hay también mucho de impostado, en el sentido de que se está definiendo una normativa, que está poniendo en los consejos un nivel de responsabilización sobre temas que, claramente, los consejeros no pueden conocer. Como consecuencia de eso, tenemos mucha normativa y es aplicada en algunos sitios como una especie de *checklist*, con lo cual, desde el punto de vista estético ha mejorado, pero desde el punto de vista de fondo, no, pero es cierto que en otros lugares esto, realmente, sí que está funcionando.
- Yo creo que es un proceso lento de mejora. Seguro que se ha mejorado respecto a hace 15 años, pero me parece que, en términos de gobierno corporativo, todavía le queda avance. Hay una espoleta que está siendo muy relevante para el proceso de mejora del gobierno corporativo y es la responsabilidad de los consejeros. En la medida en que los consejeros son conscientes de su responsabilidad y del riesgo que están asumiendo, lógicamente, son una presión sobre el ejecutivo.



## 11) El cumplimiento

- El *compliance* identifica qué de nuestro funcionamiento no se ajusta a la norma para cambiarlo.
- El *compliance*, que es el cumplimiento de las normas, es la segunda línea de defensa de la compañía, bueno de la legalidad y de la legalidad interna, o sea de toda la norma. La auditoría interna identifica cosas que hacemos mal, mientras que el *compliance* identifica qué de nuestro funcionamiento no se ajusta a la norma para cambiarlo. Así como la auditoría interna lo que hace es proponer una serie de castigos para las personas que han hecho determinadas cosas -si hay alguien que ha robado, pues que se le despida-, el cumplimiento normativo lo que hace es decirte que tenemos que reajustar un procedimiento o una norma para que nuestros empleados puedan tener el comportamiento que necesitamos en un código ético.
- La relación entre cumplimiento normativo, riesgos y auditoría interna es fundamental para que la cosa funcione, no solo en el pasado sino también en el futuro, de manera preventiva. Es una figura clave, una figura que tiene que tener mucha *autoritas*. No sirve cualquiera. Hace falta alguien que conozca muy bien la ley y la norma de la compañía, pero al mismo tiempo que tenga una gran capacidad de mando. Ahí voy a la segunda cosa, el *compliance* no tiene *autoritas* si no se lo dan desde arriba.
- El gobierno corporativo es fundamental para que la ética se viva y para que la organización, si la vemos como una gimnasia, se convierta en una organización puesta en forma. Si el de arriba lo quiere, ese liderazgo se permea hacia la organización y la cosa funciona. Si el de arriba no quiere, es puro maquillaje y todo el mundo lo sabe. Se ve enseguida cuando el *compliance* no tiene *autoritas*, si tienes a gente poco reconocida en el sector, por ejemplo, o con poca capacidad... Vamos, si tienes una persona reconocida en el sector y no le das mando, se va. Si se queda y no le das capacidad para trabajar en lo suyo, pues es evidente que todo el mundo lo sabe. Si el consejo de

administración no se toma en serio las líneas de defensa, todo el mundo sabe que ahí hay un cartel diciendo: “Haga usted lo que quiera”.

- Yo creo que el gobierno corporativo existe para proteger a los stakeholders, no solo al accionista. de los demás y luego proteger a la compañía cuando hay accionistas de más peso que otros. Ese equilibrio de poder también es importante en un gobierno corporativo”.

## **12) Comunicación y ética**

- La comunicación es cada vez más un elemento clave en la valoración ética de las empresas.
- La comunicación se tiene que basar siempre en la verdad. Ese es un principio fundamental, pero hay que comunicar bien. La verdad mal comunicada puede traducirse en problemas graves para esa persona jurídica o institución.
- La sociedad actual, mucho más informada y sensibilizada que la de épocas pretéritas, no permite comportamientos poco éticos en las empresas, al menos los que juzga escandalosos en términos de abuso de poder o de posición dominante.
- Hay que utilizar la comunicación como un elemento que, relacionando negocio con ética o ética con negocios, debe crear valor reputacional.
- Hay que saber manejar y valorar dos dimensiones muy distintas, la del “ser”, y la del “parecer”. Un negocio o una empresa no solo tiene que “ser” ética, sino que debe “parecer” ética. Y ahí entra en juego la adecuada e inteligente presentación de los comportamientos. Y eso solo se logra con una buena comunicación.
- La ética es absolutamente fundamental en la tarea del comunicador. Un comunicador es comunicador y cumple su función en tanto en cuanto es fiable. La fiabilidad en el comunicador es la primera condición. Y sin una serie de principios éticos no hay fiabilidad. ¿Cuáles son? Son muchos:
  - 1º. No mentir, no mentir nunca. Es decir, la veracidad de las informaciones.

2º. Es muy importante la preparación técnica de las informaciones. Es una obligación también ética.

3º. La confidencialidad. Es muy importante en el comunicador, que conoce muchas cosas.

4º. La lealtad. La lealtad a los intereses legítimos de su empresa.

- Hay otro elemento dentro de esa deontología para hacer a un comunicador fiable, que es, que tenga cierta capacidad de autocrítica. Es decir, que someta a una prueba de resistencia crítica sus propias argumentaciones.
- Si no sabes comunicar un tema o si lo comunicas con la falta de credibilidad que tienen determinados negocios de baja reputación, y, por lo tanto, de poca credibilidad social, te produce un impacto brutal, en términos incluso de calificación ética.
- El capitalismo cortoplacista depredador no puede permitirse una comunicación ética. Porque necesita de oscuridad. Un capitalismo de largo plazo, probablemente no pueda vivir sin ser transparente. Por eso yo creo que son dos modelos que conviven.
- La ética es una forma de moral civil genérica y la deontología es más normativa de un uso o de una profesión. Yo hablaría más de deontología profesional que de criterios éticos, aunque también, porque el déficit social general no es de criterios deontológicos, es de criterios éticos.

### **13) El papel del periodista**

- La tecnología ya no requiere de intermediarios. Es directa. De tal manera que las noticias son bienes mostrencos, en el sentido jurídico-civil de los bienes mostrencos. Es decir, son bienes mostrencos todos aquellos que no tienen propietario y que cada cual puede apropiarse de ellos. Y las noticias son bienes mostrencos. No pertenecen ni a los medios. Por lo tanto, la labor de los periodistas, y ahí te digo cómo tiene que funcionar la comunicación, desde mi punto de vista, los periodistas ya no tenemos que dar noticias, ya no damos noticias. Nuestra función,

en este preciso momento, es añadir valor a las noticias. ¿Cómo? A través de lo que es el *fact checking* o lo que es lo mismo, los procesos de verificación de las noticias. De tal manera que nos hemos convertido en escrutadores de la noticia para saber si es verdad o no. Porque, como han irrumpido a través de la falta de intermediación, a través de la falta de filtros absolutos y de fronteras y de fielatos, las *fake news*, los relatos alternativos, los bulos... pues el papel del periodista y del comunicador consiste en verificar qué es cierto y qué no es cierto, qué es veraz y qué no es veraz, qué es un bulo y qué es una realidad. Y desde luego, como los periodistas y los medios no sean conscientes de que se ha acabado ya eso de dar noticias, que las noticias las da cualquier ciudadano que pasa por la calle...



## ANEXO VI

### **Pre cuestionario. Rol e influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de confianza. Aspectos éticos y jurídicos**

A continuación se recoge el cuestionario original del que se partió y dio lugar al que finalmente se envió a los encuestados, así como el correo electrónico remitido al grupo de muestra.

*El siguiente cuestionario forma parte de la metodología diseñada en el marco de la investigación doctoral que Antonio López Fernández, realiza en la Universidad Complutense de Madrid sobre “Rol e influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de confianza: Aspectos éticos y jurídicos”.*

*De acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018 toda la información que facilite será tratada exclusivamente con fines estadísticos, no pudiendo ser utilizada de forma nominal, ni facilitada a terceros. Respondiendo este cuestionario usted comprende y consiente la utilización de sus respuestas manteniendo el anonimato. Por lo anteriormente expresado, su colaboración será completamente CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, por lo que le ruego, sea sincero en sus respuestas.*

*Su colaboración con la misma permitirá tener acceso a información que de otro modo no se podría conseguir, por lo que agradecemos enormemente los minutos que dedique a responderla.*

*El tiempo estimado en responderla es de unos 20 minutos. Muchas Gracias*

*Contacto: Antonio López Fernández*

Seleccione \*

☐Mujer

☐Hombre

Edad \*

- ☐ hasta 30 años
- ☐ de 31 a 40 años
- ☐ de 41 a 50 años
- ☐ de 51 a 60 años
- ☐ más de 60 años

Número de empleados totales en la organización \*

- ☐ hasta 50
- ☐ de 50 a 250
- ☐ más de 250

Personas a su cargo \*

- ☐ Cero. No tengo personas a mi cargo
- ☐ de 1 a 5
- ☐ de 6 a 10
- ☐ más de 10

1) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
1a) La pérdida de confianza en los medios de comunicación, las empresas y las instituciones ha sido un factor limitante del desarrollo de la función estratégica de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

la  
**comunicación  
corporativa**  
durante las  
últimas  
décadas.

1b) La  
desconexión  
entre el  
sistema  
comunicativo y  
el sistema  
empresarial es  
un obstáculo  
para la  
sostenibilidad  
del sistema  
económico en  
su actual  
configuración.

☐☐☐☐☐☐

1c) La  
contribución de  
la  
**comunicación  
corporativa** no  
ha sido tan  
relevante para  
el desarrollo  
del sector  
sector  
empresarial  
como cabía  
esperar por la  
falta de  
capacidad de  
escucha y  
sensibilidad  
social en  
muchas  
organizaciones.

☐☐☐☐☐☐

1d) La utilidad  
de la  
**comunicación  
corporativa** en  
la gestión del  
cambio se  
logra mediante  
la aportación  
de información  
sobre el  
contexto social  
que resulta

☐☐☐☐☐☐



relevante en la  
toma de  
decisiones  
estratégicas  
por parte del  
primer nivel  
ejecutivo.

2) ¿Qué tiene más valor para los públicos de una compañía? \*



3) Durante las últimas décadas, el desempeño de la función estratégica de la comunicación corporativa ha estado condicionado por: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
3a) La evolución de las TIC hasta llegar a la inteligencia artificial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3b) Una valoración negativa de los directores de Comunicación por parte de los periodistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) La comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con el rol que le correspondía por: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
4a) Pérdida de influencia de los profesionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4b) Carencia de propósito corporativo de la profesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4c) Fragmentación de la profesión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) La contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que a nivel estratégico en actividades como: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
5a) La elaboración y difusión de mensajes multimedia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5b) El uso de los nuevos soportes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5c) La elección de los mejores canales para cada uno de los públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
6a) La desconexión entre los sistemas comunicativos y empresariales con la sociedad es un obstáculo que frena iniciativas para la sostenibilidad del sistema económico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6b) El incremento del valor estratégico de la <b>función de la comunicación corporativa</b> deriva de su relevancia en la gestión de los asuntos públicos de la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6c) La comunicación es una herramienta irrenunciable del gobierno corporativo por su contribución a la gestión de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6d) La función estratégica de la <b>comunicación corporativa</b> se ha de implantar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mediante la  
gestión de  
alianzas  
internas entre  
departamentos.

7) La contribución de la comunicación corporativa para la vinculación de la empresa al territorio se puede lograr: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
7a) Mediante programas de RSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7b) Promoviendo estructuras de organización horizontales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7c) Impulsando estrategias de lobby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Las alianzas con otros departamentos pueden ayudar a la consolidación del rol de la comunicación corporativa \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
8a) Marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8b) Recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8c)

Responsabilidad  
social  
corporativa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
9a) Sin un cultura de la transparencia la empresa no puede desempeñar la función estratégica de la comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9b) La comunicación corporativa es el puente entre la empresa y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9c) Entendida la comunicación como la capacidad de convertir en conocimiento estratégico la información del entorno, la inteligencia contextual necesita de estrategias de comunicación de carácter transversal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9d) La comunicación corporativa no encontrará un mayor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

desarrollo si no se logra primero una valoración más positiva de las normas del gobierno corporativo por parte de la clase empresarial.

10) Una diferencia esencial entre el capitalismo industrial y el nuevo, el de los financieros y los inversores, es: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
10a) La necesidad de organizaciones más participativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10b) La relevancia estratégica de la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10c) La sensibilidad de los accionistas ante la importancia de la conducta social de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10d) La sensibilidad del consumidor-ciudadano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) El incremento de la responsabilidad social de las empresas puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista si: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
11a) El diálogo es la base del proceso de toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11b) la gestión de la reputación se convierte en la prioridad de la comunicación estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11c) El primer nivel directivo desarrolla sus habilidades sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11d) El regulador exige el desarrollo de programas de RSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
12a) La conducta ética de las empresas españolas es suficientemente sólida para el desarrollo de un modelo económico sostenible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12b) Una mayor participación de las empresas y sus CEO en la problemática social de su entorno favorecería la sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de la configuración actual del sistema capitalista.

12c) El gobierno corporativo ha de impulsar la responsabilidad en el primer nivel ejecutivo para implicar a los públicos en la gestión estratégica.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13) La siguiente medida contribuirá a convertir la ética empresarial en algo más real y menos formal: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
13a) Promover la filantropía para compensar la desigualdad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13b) Establecer procesos efectivos de rendición de cuentas (balance social).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13c) Elaborar y difundir un discurso corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



coherente con  
la conducta de  
la empresa.

14) El valor que la comunicación aporta puede incrementarse impulsando: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
14a) La medición de su valor añadido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14b) El pensamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14c) La vigilancia del cambio social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14d) La gestión de los intangibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14e) El compromiso con la veracidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14f) Incrementando el número y la eficiencia de los canales utilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) La profesionalidad del director de comunicación y su capacidad de impulsar el desarrollo de la economía cívica dependen de su: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
15a) Independencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15b) Valentía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15c) Ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear: \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
16a) Un discurso único.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16b) Un discurso que integre las múltiples voces de la organización y su entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Las siguientes prácticas se constituyen como contribuciones de la comunicación corporativa en la gestión a largo plazo \*

Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
17a) Potenciar la notoriedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17b) Gestionar riesgos reputacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17c) Resolver conflictos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17d) Preparar a la organización para un liderazgo transformador de la sociedad.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Marque la opción que mejor describa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	De acuerdo 5	Completamente de acuerdo 6
18a) El perfil del director de Comunicación se basa en su habilidad para impulsar procesos de co-creación en la gestión de los intangibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18b) En esencia, el principal papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

del director de  
Comunicación  
es ser la  
conciencia  
ética de la  
empresa.

18c) La  
contribución de  
la empresa al  
desarrollo del  
territorio es el  
mejor  
indicador para  
medir la  
contribución de  
la  
comunicación  
a nivel  
estratégico.

☐☐☐☐☐☐

18d) El  
refuerzo de la  
función de la  
comunicación  
para anticipar  
tendencias que  
favorezcan la  
sostenibilidad  
del sistema  
capitalista  
requiere un  
enfoque  
internacional.

☐☐☐☐☐☐

19) Finalmente, indique su trayectoria formativa \*

- ☐ Formación universitaria en comunicación social
- ☐ Formación gerencial (Economía/Administración de Empresas)
- ☐ ..Jurídica
- ☐ Ingeniería
- ☐ Otras. Indicar cuál



## IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

	Pág.
<b>Figura 1:</b> Variables de la hipótesis. Fuente: Elaboración propia.	40
<b>Figura 2:</b> “Esperanza de vida” y “Mortalidad infantil”. Fuente: K. Llarenas, El País (Our World in Data (Riley, OMS): Banco Mundial). Disponible en: <a href="https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.html">https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.html</a>	103
<b>Figura 3:</b> “Riqueza por personas” y “Pobreza extrema”. Fuente: K. Llarenas, El País (Maddison (vía Our World in Data): Banco Mundial). Disponible en: <a href="https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.htm">https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.htm</a>	104
<b>Figura 4:</b> “Analfabetismo” e “Igualdad de género”. Fuente: K. Llarenas, El País (Our World in Data (OECD and UNESCO): Lee and Lee 2016)). Disponible en: <a href="https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.htm">https://elpais.com/internacional/2016/12/29/actualidad/1483020328_085937.htm</a>	105
<b>Figura 5:</b> “La responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación”. Fuente: Anuario de la Comunicación 2017 (Dircom, 2017: 20).	251
<b>Figura 6:</b> “La responsabilidad principal del dircom”. Fuente: The Rising CCO VI. Chief Communications Officers: roles and perspectives. Spencer Stuart & Weber Shandwick (Dircom, 2017: 22).	252
<b>Figura 7:</b> “Responsabilidades que se incrementarán en los próximos 12-18 meses”. Fuente: The Rising CCO VI. Chief Communications Officers: roles and perspectives. Spencer Stuart & Weber Shandwick (Dircom, 2017: 22).	253
<b>Figura 8:</b> “Evolución de las estrategias comunicativas en Europa	254

durante los últimos 10 años”. Fuente: European Communicator Monitor 2016 (Dircom, 2017: 37).

**Figura 9:** “Temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación en 2019”. Fuente: Latin American Communication Monitor (Dircom, 2017: 38). 254

**Figura 10:** “Categorías de activos intangibles según la IFRS3”. Fuente: Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo GIFT 2017(Brand Finance Institute, 2017: 5). 292

**Figura 11:** “Ejemplo ilustrativo de la división de intangibles específicos”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance (Brand Finance Institute, 2017: 56). 302

**Figura 12:** “Hacia un reporting específico”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 57). 303

**Figura 13:** “Hacia un *reporting* específico”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 58). 304

**Figura 14:** “Valor de la marca según compañía”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 58). 304

**Figura 15:** “Valor contractual según el sector”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 59). 305

**Figura 16:** “Valor contractual según la compañía”. Fuente: Brand Finance Gift<sup>tm</sup>.Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 59). 305

<b>Figura 17:</b> “Valor del consumidor según el sector”. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 60).	306
<b>Figura 18:</b> “Valor del consumidor según compañía”. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 60).	306
<b>Figura 19:</b> “Valor de la tecnología según el sector”. Fuente: Brand Finance Gift <sup>tm</sup> Global Intangible Finance Tracker (Brand Finance Institute, 2017: 61).	307
<b>Figura 20:</b> “Marca corporativa versus de producto”. Fuente: Esencia de Marca (Hatch y Schultz, 2008: 33).	309
<b>Figura 21:</b> “De la promesa de marca a la reputación”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 72).	313
<b>Figura 22:</b> “Valores de la reputación de marca”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 72).	313
<b>Figura 23:</b> “Conceptualización de la marca”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 73).	314
<b>Figura 24:</b> “De la escucha activa a la escucha participativa: opinar para decidir”. Fuente: Marcas con valores (21 gramos, 2018: 48).	315
<b>Figura 25:</b> “El ciudadano quiere sentirse co-creador”. Fuente: Marcas con valores (21 gramos, 2018: 49).	315
<b>Figura 26:</b> “9 de cada 10 millennials desea poder tomar decisiones dentro de las marcas”. Fuente: Marcas con valores (21 gramos, 2018: 50).	316



<b>Figura 27:</b> “Las tres olas de la marca corporativa”. Fuente: Esencia de Marca (Hatch y Schultz, 2008: 224-228).	319
<b>Figura 28:</b> “Una visión estructural de las tres olas de la marca corporativa.” Fuente: Esencia de Marca (Hatch y Schultz, 2008: 224-228).	319
<b>Figura 29:</b> “Análisis de la contribución de marca”. Fuente: FutureBrand (2002).	323
<b>Figura 30:</b> “Cálculo de la contribución de la marca corporativa”. Fuente: Valoración de marcas (Gabriela Salinas).	324
<b>Figura 31:</b> “Comparación de los valores de marca corporativa CoreBrand vs. Los valores de marcas comerciales de Interbrand”. Fuente: Valoración de Marcas (Salinas, 2007: 347).	326
<b>Figura 32:</b> “Taxonomía de enfoques sobre la reputación corporativa”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 15).	339
<b>Figura 33:</b> “Los cinco rasgos característicos de la reputación corporativa”. Fuente: Reputación corporativa (Carreras et al., 2013: 92).	340
<b>Figura 34:</b> “Normas de formulación de la visión y la misión”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 26).	342
<b>Figura 35:</b> “Ejemplo de mapa jerarquizado de los stakeholders de ALFA. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 30)”.	345
<b>Figura 36:</b> “Tipología de indicadores necesario en un cuadro de mando de reputación”. Fuente: La buena empresa (Villafañe, 2013: 43).	349
<b>Figura 37:</b> “Elementos para la gestión de imágenes corporativas”. Fuente: Reputación corporativa (Carreras et al. 2013).	353

<b>Figura 38:</b> “Corporate Character”. Fuente: Building belief: a new model for activating corporate character and authentic advocacy (AWP Society, 2012: 15).	359
<b>Figura 39:</b> “El riesgo reputacional en la organización”. Fuente: Manual de riesgo reputacional (Bonime-Blanc, 2014: 93).	371
<b>Figura 40:</b> “The Evolution of CSR”. Fuente: United Nations Industrial Development Organization	375
<b>Figura 41:</b> “World Worried About Fake News as a Weapon”. Fuente: 2018 Edelman Trust Barometer.	394
<b>Figura 42:</b> “¿Qué cree que busca la empresa cuando se comunica con sus trabajadores?”. Fuente: Estudio de Comunicación (Estudio de Comunicación, 2014: 45).	408
<b>Figura 43:</b> “¿Qué prefieren conocer de su empresa los trabajadores?”. Fuente: Estudio de Comunicación (Estudio de Comunicación, 2014: 46).	409
<b>Figura 44:</b> “Intersección de la intranet social”. Fuente: La comunicación interna se transforma e impulsa estrategias más colaborativas (Corporate 2015: 1, 2).	418
<b>Figura 45:</b> “Evolución del perfil del comunicador”. Fuente: Elaboración propia.	490
<b>Figura 46:</b> “Características más importantes que han de poseer los directores de Comunicación”. Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.	491
<b>Figura 47:</b> “Tareas más importantes del director de Comunicación”. Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.	493

<b>Figura 48:</b> “Titulaciones de los directores de Comunicación”. Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Dircom 2015 y Anuario Dircom 2018.	494
<b>Figura 49:</b> “ <i>Expected changes in PR industry</i> ” y “ <i>Prepared to adapt to his level of change</i> ”. Fuente: Global Communication Report.	510
<b>Figura 50:</b> “ <i>PR professionals believe the following factors will drive the change in industry</i> ”. Fuente: Global Communication Report.	511
<b>Figura 51:</b> “ <i>PR professionals believe in the next few years, the following skills will be necessary for their organizations’s success</i> ”. Fuente: Global Communication Report.	513
<b>Figura 52:</b> “Valoración de los aspectos éticos en los directores de Comunicación”. Fuente: Global Communication Report.	514
<b>Figura 53:</b> “La hipermodernidad y sus consecuencias para la comunicación”. Fuente: EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR, 2017 <i>A study conducted by the European Public Relations Education and Research Association (Euprera) and the European Association of Communication Director (EACD)</i> .	518
<b>Figura 54:</b> “Influencias en la evolución de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	572
<b>Figura 55:</b> “¿Qué tiene más valor para los públicos de una compañía?”. Fuente: Elaboración propia.	572
<b>Figura 56:</b> “Condicionamientos en el desempeño de la función estratégica de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	573
<b>Figura 57:</b> “Razones por las que la comunicación corporativa no ha sido capaz de cumplir con su rol”. Fuente: Elaboración propia.	574

<b>Figura 58:</b> “Actividades en las que la contribución de la comunicación corporativa se ha producido más a nivel táctico que estratégico”. Fuente: Elaboración propia.	575
<b>Figura 59:</b> “Vinculación entre el desarrollo social y la función estratégica de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	576
<b>Figura 60:</b> “Utilidad de la comunicación para vincular la empresa al desarrollo del territorio”. Fuente: Elaboración propia.	577
<b>Figura 61:</b> “Estructura interna y rol de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	578
<b>Figura 62:</b> “Factores que influyen en el desarrollo de la función estratégica de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	579
<b>Figura 63:</b> “Evolución del sistema capitalista”. Fuente: Elaboración propia.	580
<b>Figura 64:</b> “El incremento de la responsabilidad social de la empresa puede contribuir a la sostenibilidad de la actual configuración del sistema capitalista”. Fuente: Elaboración propia.	581
<b>Figura 65:</b> “Relevancia de la conducta ética desde el punto de vista de la rentabilidad y la sostenibilidad del sistema económico”. Fuente: Elaboración propia.	582
<b>Figura 66:</b> “Relación entre la comunicación y la conducta de la empresa”. Fuente: Elaboración propia.	583
<b>Figura 67:</b> “Factores que pueden reforzar la función de la comunicación corporativa”. Fuente: Elaboración propia.	584

<b>Figura 68:</b> “Factores que pueden reforzar la contribución del director de Comunicación al desarrollo del “nuevo capitalismo””. Fuente: Elaboración propia.	585
<b>Figura 69:</b> “El reto de la comunicación corporativa como proceso de diálogo social se basa en la capacidad para crear...”. Fuente: Elaboración propia.	586
<b>Figura 70:</b> “Sobre la utilidad de la comunicación en la gestión estratégica”. Fuente: Elaboración propia.	587
<b>Figura 71:</b> “Sobre el rol esencial del director de Comunicación”. Fuente: Elaboración propia.	588
<b>Figura 72:</b> “Sobre la conducta ética del director de Comunicación”. Fuente: Elaboración propia.	589
<b>Figura 73:</b> “Trayectoria formativa I”. Fuente: Elaboración propia.	600
<b>Figura 74:</b> “Trayectoria formativa II”. Fuente: Elaboración propia.	603
<b>Figura 75:</b> “Trayectoria formativa III”. Fuente: Elaboración propia.	606
<b>Figura 76:</b> “Trayectoria formativa IV”. Fuente: Elaboración propia.	608
<b>Figura 77:</b> “Trayectoria formativa V”. Fuente: Elaboración propia.	611
<b>Figura 78:</b> “Trayectoria formativa VI”. Fuente: Elaboración propia.	613
<b>Figura 79:</b> “Sexo de los encuestados”. Fuente: Elaboración propia.	614
<b>Figura 80:</b> “Edad de los encuestados”. Fuente: Elaboración propia.	614

**Figura 81:** “Número de empleados en la organización que trabajan los encuestados”. Fuente: Elaboración propia. 615

**Figura 82:** “Personas a cargo del encuestado”. Fuente: Elaboración propia. 615